

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

MÉMOIRE DOCTORAL PRÉSENTÉ À
LA FACULTÉ DES LETTRES ET SCIENCES HUMAINES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE (D.Ps.)
PSR999 TERMINAISON DU MÉMOIRE DOCTORAL

PAR
GUILLAUME DAIGNEAULT

ÉLABORATION D'UNE REPRÉSENTATION DES COMPORTEMENTS CONTRE-
PRODUCTIFS DANS LES ÉQUIPES DIRIGEANTES D'ORGANISATIONS

11 JANVIER 2021

Sommaire

Les recherches sur les équipes dirigeantes d'organisations soutiennent l'importance d'un bon fonctionnement de l'équipe au sommet de l'organisation pour favoriser la performance organisationnelle. Toutefois, peu d'études ont exploré la présence et les formes de dysfonctions au sein de ces équipes. Parmi les quelques études existantes, aucune ne répertorie les différentes manifestations comportementales susceptibles de nuire au fonctionnement des équipes dirigeantes. La présente étude, de nature qualitative, inductive et exploratoire, a pour objectif d'élaborer une représentation des comportements susceptibles de nuire au fonctionnement des équipes dirigeantes en identifiant et en catégorisant ces comportements. La collecte d'informations a été menée à l'aide d'entrevues semi-structurées auprès de huit membres récemment retraités d'équipes dirigeantes. Les données ont été analysées selon la méthode de l'analyse thématique. Les résultats permettent d'organiser les comportements contre-productifs en sept patrons de conduites : les omissions d'information, abréger prématurément la prise de décision, les obstructions, le désengagement dans sa contribution, le clanisme, la survalorisation et l'hostilité interpersonnelle.

Cette recherche permet de débiter l'ébauche d'un nouveau modèle de représentation des comportements contre-productifs dans le contexte d'équipes dirigeantes qui était jusqu'à présent inexistant dans la littérature scientifique. Ce mémoire propose certains constats quant à la concomitance des conduites et des pistes d'interventions.

Mots clés : Équipes dirigeantes, comportements contre-productifs, dysfonctions, processus d'équipe, intégration comportementale.

Table des matières

PROBLEMATIQUE.....	1
CONTEXTE THEORIQUE.....	5
THÉORIE DES ÉCHELONS SUPÉRIEURS ET FONCTIONNEMENT DES ÉQUIPES DIRIGEANTES	8
COMPORTEMENTS FAVORISANT LE BON FONCTIONNEMENT	10
COMPORTEMENTS NUISIBLES AU FONCTIONNEMENT	11
NATURE DES DYSFONCTIONS DANS LES ÉQUIPES DIRIGEANTES	13
OBJECTIFS DE L'ÉTUDE	19
METHODE.....	20
PARTICIPANTS	21
COLLECTE DES DONNÉES	25
CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES	26
ANALYSE DES DONNÉES.....	27
RESULTATS.....	32
COMPORTEMENTS CONTRE-PRODUCTIFS ORIENTÉS VERS LA TÂCHE	34
COMPORTEMENTS CONTRE-PRODUCTIFS ORIENTÉS VERS LA TÂCHE ET LES RELATIONS	40
COMPORTEMENTS CONTRE-PRODUCTIFS ORIENTÉS VERS LES RELATIONS	46
DISCUSSION	54
REPRÉSENTATION EN DEUX VOLETS	55
CONCORDANCES AVEC LES MODÈLES EXISTANTS.....	58
CONCOMITANCE DES PATRONS DE CONDUITES.....	62
RETOMBÉES THÉORIQUES ET PRATIQUES.....	63
FORCES ET LIMITES DE L'ÉTUDE.....	66
PISTES DE RECHERCHES FUTURES.....	68
CONCLUSION.....	72
REFERENCES.....	75
APPENDICE A	83
APPENDICE B.....	85

APPENDICE C	87
APPENDICE D	92
APPENDICE E.....	97
APPENDICE F.....	99

Liste des figures

Figure 1. Caractéristiques des équipes dirigeantes selon Hambrick (1994)	9
Figure 2. Distribution des secteurs d'activités des équipes dirigeantes abordées.....	25
Figure 3. Arbre thématique incluant les branches primaires, secondaires et tertiaires	34
Figure 4: Volets des tâches et des relations de l'arbre thématique	56

Liste des abréviations

ÉD	Équipe dirigeante
IC	Intégration comportementale (<i>Behavioral integration</i>)
CCPÉ	Comportement contre-productif en contexte d'équipe
CAAT	Comportement anti-social au travail

Remerciements

Je souhaite remercier François Courcy et Caroline Aubé, respectivement directeur et codirectrice de ce mémoire doctoral, pour leur contribution et leur appui tout au long de cette expérience. Vous m'avez fourni latitude, conseils et encouragements qui m'ont permis de puiser dans des ressources jusque-là insoupçonnées et atteindre un résultat dont je suis fier. Vos (re)lectures et rétroactions rigoureuses ont été riches et m'ont permis d'aller au-delà de ce que je croyais possible. Merci de cette générosité.

Je tiens également à remercier Elizabeth et Annie pour leur compréhension et leur ouverture à concilier travail et rédaction. Deux facteurs de protection essentiels à cette réalisation.

Le fruit de ce travail a également été façonné à travers des discussions et du soutien de collègues. Merci, Sébastien, Cynthia, Roxane et Maxime, pour votre écoute, vos rétroactions constructives qui m'ont permis de raffiner ma pensée ainsi que votre disponibilité pour m'appuyer.

Je souhaite remercier mes parents pour leur soutien tant financier que moral qui m'a permis de me rendre au bout de ce parcours.

Finalement, ce mémoire n'aurait pu être remis sans le soutien de ma conjointe, Amélie. Merci pour ta compréhension, tes encouragements et ta complicité dans l'épreuve. Tu m'as beaucoup aidé à nourrir la motivation de poursuivre le travail jusqu'au bout.

Problématique

Les équipes dirigeantes (ÉD) et les facteurs influençant leur fonctionnement constituent un sujet d'étude en croissance (Silvente, Ciupak, & Carneiro-da-Cunha, 2018). Les processus internes aux ÉD suscitent encore aujourd'hui un grand engouement pour bien en comprendre leur efficacité (Deloitte, 2018). Ces processus d'équipe, qui peuvent être vus comme le fonctionnement interne de l'équipe, correspondent aux comportements que les membres manifestent dans l'atteinte d'objectifs communs (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001; Rousseau, Aubé, & Savoie, 2006). Afin de décrire le fonctionnement interne optimal des ÉD, Hambrick (1994) a introduit le terme intégration comportementale (*behavioral integration*) qui correspond au degré auquel les membres de l'équipe s'engagent dans des interactions collectives. Ce concept comprend trois dimensions comportementales productives : la collaboration, l'échange d'informations et la participation au processus de prise de décision commune. Déjà, des liens positifs entre ces comportements et certains indicateurs de performance organisationnelle ont été appuyés dans nombre de recherches (Carmeli, 2008; Carmeli & Schaubroeck, 2006; Carmeli, Schaubroeck, & Tishler, 2011; Reina, Zhang, & Peterson, 2014). Toutefois, bien que le volet des comportements productifs dans les ÉD semble bien développé, les connaissances concernant les comportements contre-productifs manquent afin de décrire de façon plus complète le fonctionnement des ÉD.

Comme ce sont ces équipes qui élaborent la stratégie organisationnelle et veillent à son bon déploiement, un fonctionnement contre-productif d'équipe risque d'avoir des conséquences dépassant largement l'ÉD elle-même. De plus, Robinson et O'Leary-Kelly (1998) pointent que lorsque les membres d'une équipe observent que leurs coéquipiers adoptent des comportements contre-productifs au sein d'une équipe, ils ont tendance à en adopter à leur tour. Cet effet d'escalade risque d'autant plus de détériorer le bon fonctionnement de l'ÉD, pouvant même créer une spirale nuisible, voir fatale pour l'organisation (Hambrick & D'Aveni, 1992). Toutefois, la question de l'accessibilité à la population des ÉD était déjà soulevée dans les travaux il y a près de 30 ans et force est de constater que ce défi en recherche demeure (Pettigrew, 1992). Cette difficulté appauvrit considérablement la littérature scientifique et professionnelle sur la nature et les impacts plus précis des comportements contre-productifs qui ont lieu au sommet de l'organisation. Afin d'aborder les comportements contre-productifs au niveau des ÉD, les écrits portants sur le manque d'efficacité de ces équipes, ou leurs dysfonctions, constituent une piste intéressante.

Des quelques écrits portants sur les dysfonctions dans les ÉD, la représentation des conduites en jeu correspond soit à une insuffisance de comportements productifs, soit à des dynamiques générales de groupe qui incluent à la fois des aspects comportementaux, cognitifs et affectifs (Hambrick, 1995; Lencioni, 2002; Paul, Strbiak, & Landrum, 2002). Dans la littérature en contexte d'équipes de travail au niveau des employés, une typologie des comportements contre-productifs des membres a été développée (Aubé, Rousseau, Mama, & Morin, 2009). Toutefois, il ne semble pas exister de telle représentation du volet

comportemental contre-productive auprès des ÉD. Bien que l'on soit tenté d'appliquer aux ÉD les connaissances portant sur les comportements contre-productifs issues de la recherche sur les équipes d'employés, Hambrick (1994) souligne les limites de ce genre de transposition dues aux caractéristiques propres des ÉD. Hambrick, ainsi que Neatby et Rioux (2009), distinguent les ÉD des autres types d'équipes notamment par la plus grande complexité des tâches et une plus faible interdépendance des tâches au profit d'une responsabilisation individuelle.

Cette étude s'inscrit dans le courant de recherches amorcé par Hambrick (1994) avec le concept d'intégration comportementale visant à mieux décrire le fonctionnement des ÉD. Certains liens entre ce fonctionnement et la performance organisationnelle ont été démontrés. Cependant, une représentation plus complète du fonctionnement des ÉD incluant le volet comportemental contre-productif contribuerait d'une part à mieux comprendre et intervenir auprès des ÉD et, d'autre part, à poursuivre les recherches sur le lien entre fonctionnement des ÉD et performance organisationnelle. En ce sens, cette étude exploratoire identifiera les différentes formes que peuvent prendre les comportements contre-productifs dans le contexte spécifique des ÉD en vue d'en élaborer une représentation organisée.

Contexte théorique

Les équipes dirigeantes (ÉD) sont définies comme un groupe relativement restreint des membres au sommet de l'organisation ou d'une division importante de l'organisation (Hambrick & Mason, 1984). Bien qu'ayant leur réalité propre, les ÉD sont un type d'équipe de travail puisqu'elles sont « composées d'au moins deux individus qui réalisent des activités pertinentes à l'organisation de façon interdépendante et interagissent socialement dans l'accomplissement d'au moins un but commun » [traduction libre] (Kozlowski & Bell, 2013, p. 416). Les ÉD se distinguent toutefois d'autres types d'équipes de travail (p. ex., équipes de production, de service, de projet, de consultation) pour deux raisons. D'abord, elles sont composées exclusivement de gestionnaires ce qui les classe dans la catégorie des équipes de gestion (Sundstrom, McIntyre, Halfhill, & Richards, 2000). Ensuite, les membres sont responsables de la coordination stratégique et de la performance organisationnelle en dirigeant les unités sous leur autorité (Cohen & Bailey, 1997).

Parmi ces caractéristiques distinctives des ÉD, certaines nuances sont également à soulignées entre les ÉD et les autres équipes de gestion (Neatby & Rioux, 2009). Il importe de prendre en compte le contexte et certaines caractéristiques qui sont propres aux ÉD et qui les distinguent afin de bien les étudier. Tout d'abord, les tâches à réaliser et les décisions à prendre par les ÉD sont très complexes puisque les membres doivent composer avec beaucoup d'informations et de contingences qui demeurent souvent vagues et

contradictoires (Ancona & Nadler, 1989; Hambrick, 1994). Les ÉD seraient composées de membres qui sont caractérisés par une orientation axée sur les résultats et l'attente d'un niveau considérable d'autonomie dans l'exercice de leurs fonctions (Ancona & Nadler, 1989; Hambrick, 1994). La mission des ÉD est souvent large et semblable à la mission de l'organisation. Cela laisse une plus grande marge de manœuvre aux membres, mais ne favorise pas en contrepartie une délimitation claire des activités attendues pour la réaliser (Neatby & Rioux, 2009). La composition d'une ÉD varie en fonction des sujets abordés (Neatby & Rioux, 2009). Un noyau stable, composé de quelques individus dont le président-directeur général travaille sur l'ensemble des décisions. D'autres membres, choisis selon leur expertise, les relations qu'ils ont avec d'autres membres ou leur responsabilité dans un projet, peuvent se joindre au noyau stable selon les différents sujets abordés par l'équipe (Roberto, 2003). Finalement, les présidents-directeurs généraux peuvent mettre en place une structure d'équipe ou des modes de rémunération qui favorisent davantage les responsabilités individuelles à la responsabilisation collective (Neatby & Rioux, 2009). L'interdépendance entre les membres d'ED joue un rôle modérateur important dans la performance de l'équipe et y est généralement souhaitable (Barrick, Bradley, Kristof-Brown, & Colbert, 2007; Hambrick, Humphrey, & Gupta, 2015). Cependant, il y a un potentiel de tension entre les rôles des membres d'ÉD lorsque ceux-ci sont tenus à travailler ensemble de façon interdépendante puisqu'ils sont à la fois tributaires de l'atteinte d'objectifs communs et responsables de la performance de leur propre unité (Hambrick, 1994). Ces caractéristiques et enjeux distinctifs des ÉD limitent la transposition telle quelle de connaissances issues de la recherche sur les équipes de

travail en général (Hambrick, 1994). Afin de se représenter l'influence de ces caractéristiques spécifiques et enjeux distinctifs sur le fonctionnement de l'équipe, Hambrick et Mason (1984) ont développé la théorie des échelons supérieurs qui sera présentée dans la prochaine section et qui sera reprise comme cadre conceptuel dans ce mémoire.

Théorie des échelons supérieurs et fonctionnement des équipes dirigeantes

La théorie des échelons supérieurs stipule que les décisions prises par l'ÉD et la performance organisationnelle qui en résulte seront orientées par les caractéristiques spécifiques de l'équipe (Hambrick, 2007). Contrairement à une vision essentiellement rationnelle où les ÉD prendraient des décisions en appliquant des critères rationnels à une situation pour trouver la solution optimale, Hambrick et Mason (1984) proposent plutôt que ces décisions prises par l'ÉD sont influencées par les caractéristiques des membres et le fonctionnement de l'équipe incluant ses forces et ses limites. Hambrick (1994) propose un cadre conceptuel des ÉD intégrant ces caractéristiques : la composition de l'équipe, la structure, les incitatifs, le leader et les processus internes à l'équipe (voir Figure 1).

La composition des ÉD réfère aux caractéristiques de ses membres qu'il s'agisse de caractéristiques démographiques (âge, expérience, spécialisation professionnelle, etc.) ou psychologiques (intérêts, ouverture au changement, style cognitif, etc.). La structure réfère aux rôles formels des membres et aux relations entre ces rôles. Mentionnons ici le niveau d'interdépendance entre les rôles, la distinction nette ou floue entre deux rôles et la représentation de rôles dits « *Line* » par rapport aux rôles dits « *Staff* ». Les incitatifs

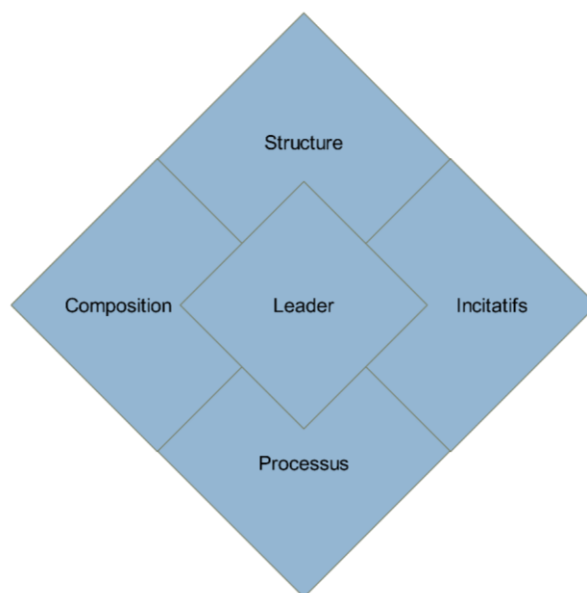


Figure 1: Caractéristiques des équipes dirigeantes selon Hambrick (1994)

représentent les avantages explicites (p. ex., l'entente de rémunération) ou implicites (p. ex., possibilité d'avancement dans l'ÉD) proposés aux membres d'ÉD. Les écarts entre les niveaux de rémunération des membres, de même que l'aspect collectif de certains avantages financiers (p. ex., conditionnel à la performance de l'équipe) caractérisent également ces incitatifs. Bien que les travaux de Hambrick et Mason soulignent l'importance de l'équipe dans l'analyse des échelons supérieurs, une des caractéristiques du fonctionnement est la personne responsable de l'ÉD. Cette caractéristique rend compte de l'influence prépondérante du leader sur le fonctionnement de l'équipe et s'exprime par des aspects psychologiques (personnalité, style de leadership, etc.) et les décisions du leader (p. ex., réorganisation des rôles, remplacement de certains membres). Les processus internes des ÉD comprennent les interactions des membres (comportements) de même que les dynamiques sociopolitiques (distribution du pouvoir dans l'ÉD, coalitions, etc.).

La composition, la structure et les incitatifs d'une ÉD sont des caractéristiques relativement stables dans le temps. L'adaptation de l'ÉD aux diverses situations afin de rester efficace passera donc notamment par l'influence que le leader et les membres auront sur les processus d'équipe (Edmonson, Roberto, & Watkins, 2003). Dans la littérature sur les équipes de travail, Marks, Mathieu et Zaccaro (2001) décrivent les processus d'équipe comme des « agissements interdépendants des membres organisant les tâches pour accomplir des objectifs communs permettant de convertir des intrants en extrants » [traduction libre] (p. 357). Cette définition délimite spécifiquement l'aspect comportemental des membres, le distinguant des aspects cognitifs et affectifs (Marks et al., 2001).

Comportements favorisant le bon fonctionnement

Afin d'englober les différents processus d'une ÉD, Hambrick (1994) a proposé le concept d'intégration comportementale (*behavioral integration*), qui correspond au degré d'interactions collectives présentes dans l'équipe. L'intégration comportementale (IC) englobe à la fois les comportements de collaboration, d'échange d'informations et la participation au processus de prise de décision commune. L'IC permet donc de regrouper les comportements productifs, ou susceptibles de faciliter la réalisation des tâches communes. Des résultats d'études appuient le lien positif de l'IC en tant que déterminant de la performance organisationnelle, et plus spécifiquement de certaines facettes de performance (économique, des ressources humaines, développement et qualité des services et qualité perçues des décisions stratégiques). Carmeli, Shaubroeck et Tishler (2011) ainsi que Reina, Zhang et Peterson (2014) ont trouvé un lien positif entre l'IC et la

performance organisationnelle ($r = 0,28, p < 0,01$; $r = 0,40, p < 0,001$). Carmeli et al. (2011) ont interrogé un échantillon de 82 responsables d'ÉD ainsi que les membres de ces équipes provenant d'organisations de divers secteurs d'activités. L'échantillon de Reina et al. (2014) était composé de 97 responsables d'ÉD d'organisations de l'industrie des ordinateurs et logiciels. Concernant certaines facettes plus précises de la performance organisationnelle, Carmeli (2008) a trouvé des liens entre l'IC et la performance économique ($r = 0,47, p < 0,001$), la performance des ressources humaines ($r = 0,48, p < 0,001$) ainsi que le développement et la qualité des services ($r = 0,29, p < 0,01$) auprès de 96 organisations de services en Israël. Dans le même ordre d'idée, Carmeli et Schaubroeck (2006) ont trouvé un lien entre l'IC et la qualité perçue des décisions stratégiques ($\beta = 0,27, p < 0,001$) auprès de 116 organisations de secteurs d'activités divers en Israël également. L'ensemble des collectes de données des études citées précédemment appuyant le lien positif entre l'IC et la performance organisationnelle ont été réalisées par questionnaire. Les ÉD disposant des comportements productifs décrits dans l'IC seraient donc associées à une plus grande performance organisationnelle. Toutefois, afin de se représenter le fonctionnement de ces équipes dans son ensemble, les comportements productifs des membres ne suffisent pas; il importe d'inclure les comportements contre-productifs qui peuvent nuire à l'efficacité de l'équipe (Aubé & Rousseau, 2009, 2014; Desrosiers-Leduc, 2018).

Comportements nuisibles au fonctionnement

Les comportements contre-productifs en contexte d'équipe (CCPÉ) sont définis comme « tout comportement des membres qui nuit à l'accomplissement de tâches

communes » [traduction libre] (Aubé, Rousseau, Mama, & Morin, 2009, p. 352). Il est possible d'identifier dans cette définition deux conditions essentielles qu'un comportement doit présenter pour être considéré comme un CCPÉ. La première condition est que le comportement en question soit émis par un membre de l'équipe. Bien que les CCPÉ soient émis par les individus, on considère ce concept au niveau groupal plutôt qu'individuel (Aubé & Rousseau, 2014). Ce faisant, certains comportements émis par d'autres acteurs peuvent effectivement porter entrave au fonctionnement de l'ÉD, mais ne sont pas retenus puisque la source se situe hors du groupe. La deuxième condition réfère au fait que le comportement doit être susceptible de nuire à l'accomplissement des tâches communes. Les comportements nuisibles englobent toutefois d'autres construits que les CCPÉ dans la littérature scientifique et il est important de pouvoir les distinguer. Considérons notamment les comportements antisociaux au travail (CAAT) définis comme « tout comportement volontaire d'un membre d'une organisation contrevenant aux normes organisationnelles, et représentant une menace pour l'organisation ou ses membres » (Courcy, Aubé, Daigneault, & Larouche, 2018, p. 111). Bien que les CCPÉ et les CAAT concernent tous deux les comportements pouvant nuire à l'efficacité, les CCPÉ se distinguent en ciblant spécifiquement l'accomplissement des tâches communes à l'équipe alors que les CAAT ont une portée plus large incluant les comportements pouvant nuire à l'individu ou à l'organisation. Un deuxième point de divergence réfère à la déviance quant aux normes du milieu considérée par les CAAT. Ce critère fait qu'un comportement pourra être jugé acceptable ou non en fonction des normes en vigueur et ajoute une grande variance quant à la forme que peuvent prendre les comportements

antisociaux (par exemple, la violence physique pourrait être tolérée, voir acceptée dans une organisation et pas dans une autre, ce qui en fait un CAAT seulement dans la deuxième). Ne partageant pas ce critère, les CCPÉ conservent leur caractère contre-productif, peu importe le milieu dans lequel ils ont lieu. Un troisième point de divergence entre ces deux concepts réfère à l'intentionnalité des actes. Courcy et al. (2018) incluent la notion d'intentionnalité dans la définition des CAAT afin de les distinguer d'actes accidentels ou commis par manque de compétences. Dans la présente définition des CCPÉ, ce caractère intentionnel ne sera pas retenu puisqu'un comportement peut s'avérer nuisible au bon fonctionnement de l'équipe, peu importe qu'il soit commis de façon délibérée ou non. Cette décision permet d'être plus inclusif dans les comportements qui seront identifiés comme CCPÉ et évacue le questionnement à savoir si le geste posé l'a été de façon intentionnelle. Ainsi, dans le cadre de la présente recherche, la définition retenue des CCPÉ en contexte d'ÉD sera la suivante : tout comportement émis par un membre de l'ÉD et susceptible de nuire au bon fonctionnement de l'ÉD.

Nature des dysfonctions dans les équipes dirigeantes

La littérature portant sur les situations où les équipes dirigeantes (ÉD) ne rencontrent pas l'efficacité attendue peut être pertinente pour tenter de déceler ces comportements contre-productifs (CCPÉ) présents dans l'équipe. Une recension de cette littérature permet d'identifier trois modèles de représentation des dysfonctions qui peuvent exister touchant le fonctionnement des ÉD. De ces trois modèles, celui de Hambrick (1995), issu d'une étude exploratoire avec entrevues semi-dirigées, et de Paul et al. (2002), issu de l'analyse d'une intervention auprès d'ÉD, s'inscrivent dans la littérature scientifique alors que le

modèle de Lencioni (2002) est issu de la littérature professionnelle; l'auteur se basant principalement sur son expérience d'intervention.

Hambrick (1995) identifie cinq dysfonctions pouvant se présenter dans les ÉD soit la capacité inadéquate d'un membre de l'équipe, les limitations communes à l'équipe, les rivalités, la pensée de groupe (*groupthink*) et la fragmentation. La capacité inadéquate d'un membre concerne généralement des compétences stratégiques et relationnelles qui ne sont pas suffisamment maîtrisées pour le poste. Les limitations communes à l'équipe réfèrent plutôt à une inadéquation entre le bassin de compétences des membres et les compétences nécessaires pour faire face aux défis de gestion (Hambrick). Cette dysfonction est à distinguer de la première puisqu'elle n'est pas une accumulation de membres ne maîtrisant pas suffisamment les compétences requises. Il s'agit plutôt d'une zone aveugle de l'équipe où les membres peuvent tous individuellement être suffisamment compétents. Les rivalités peuvent être définies comme des « relations de compétition subjectives entre deux acteurs où la perception des enjeux de compétition et l'implication psychologique sont amplifiées indépendamment des caractéristiques objectives de la situation » [traduction libre] (Kilduff, Elfenbein, & Staw, 2010, p. 945). Hambrick (1995) soutient que les rivalités sont généralement issues de désaccords légitimes entre deux ou plusieurs membres d'une ÉD qui tournent au conflit personnel, réduisant ainsi la capacité de l'équipe à collaborer pleinement. La quatrième dysfonction, la pensée de groupe, réfère à la façon de penser des membres favorisant le maintien de l'unanimité dans le groupe au détriment du sens critique dans la prise de décision (Janis, 1972). Cet état découle de pression interne de l'équipe et diminue l'efficacité de jugement dans les décisions prises

par l'équipe. La fragmentation, quant à elle, est définie par Hambrick (1995) comme un niveau insuffisant d'interdépendance entre les membres exprimé par une insuffisance de comportements d'échange d'information, de collaboration et d'interdépendance nécessaires à la formulation et à l'exécution des actions de l'équipe. Hambrick (1995) positionne donc la fragmentation et l'intégration comportementale (IC) comme deux concepts qualifiant en fait une même réalité : la présence suffisante ou non des comportements de collaboration, d'échange d'informations et de participation au processus de prise de décision commune. La situation de présence insuffisante de ces comportements est aussi reprise dans la littérature sous le vocable de (dés)intégration comportementale (*Behavioral disintegration*; Li & Hambrick, 2005). Afin de respecter l'intégralité du modèle proposé par Hambrick (1995), le vocable de fragmentation sera préservé dans la présente recherche.

De ces cinq dysfonctions (voir tableau 1), les deux premières (capacité inadéquate d'un membre et limitations communes à l'équipe) réfèrent à une inadéquation des compétences qui peut effectivement entraîner des CCPÉ. Cependant, même si l'on peut imaginer les impacts nuisibles de ces dysfonctions sur le fonctionnement de l'équipe, Hambrick (1995) ne fait pas état de comportements nuisibles précis qui peuvent en découler. Tout au plus, ces dysfonctions peuvent fournir des indices afin de se représenter les CCPÉ.

La rivalité est d'abord un concept relationnel de compétition entre deux membres, impliquant les perceptions de ceux-ci (cognitif) et entraînant de fortes réactions affectives

Tableau 1

Description des cinq dysfonctions des équipes dirigeantes selon Hambrick (1995)

Dysfonctions	Description
Capacités inadéquates d'un membre	Une ou plusieurs compétences jugées insuffisantes ou mal adaptées chez un membre de l'équipe (Hambrick, 1995)
Limitations communes à l'équipe	Inadéquation (<i>mismatch</i>) entre le profil de compétence de l'équipe et les compétences nécessaires pour faire face aux défis de gestion (Hambrick, 1995)
Rivalité	Relations subjectives de compétition où la perception des enjeux de compétition et l'implication psychologique sont amplifiées indépendamment des caractéristiques objectives de la situation (Kilduff, Elfenbein, & Staw, 2010)
Pensée de groupe	Façon de penser des membres favorisant le maintien de l'unanimité dans le groupe au détriment du sens critique dans la prise de décision (Janis, 1972)
Fragmentation	Présence insuffisante d'échanges, de collaboration et d'interdépendance nécessaires à la formulation et à l'exécution des actions de l'équipe (Hambrick, 1995)

et des comportements compétitifs dont les possibles formes ne sont pas spécifiées. La pensée de groupe, étant d'abord définie comme une façon de penser (cognitif) des membres, inclut également les aspects motivationnel et affectif visant à préserver une forte cohésion du groupe. Cette dysfonction implique également implicitement un aspect comportemental puisqu'elle prend forme dans un contexte de prise de décision (p. ex., donner son assentiment, ne pas questionner la décision du groupe). Conceptuellement, puisqu'elles se développent plus largement que la seule dimension comportementale des membres, ces dysfonctions (rivalité et pensée de groupe) peuvent difficilement servir telles quelles de représentation des comportements contre-productifs. La dernière

dysfonction du modèle d'Hambrick, la fragmentation, cerne quant à elle l'aspect comportemental dans l'interaction des membres. Toutefois, les comportements formulés dans la fragmentation sont des comportements productifs qui ne sont pas suffisamment exprimés plutôt que des comportements qui sont de nature contre-productive. Ce déficit des comportements productifs tel que décrit par l'IC évacue l'aspect comportemental contre-productif et ne couvre donc qu'une portion incomplète de la réalité comportementale ayant lieu dans les ÉD. Seuls quelques indices sur les possibles CCPÉ peuvent être devinés à travers la rivalité et la pensée de groupe, mais le modèle d'Hambrick ne constitue pas un modèle permettant de se représenter l'aspect comportemental contre-productif des ÉD.

Deux autres modèles sont proposés pour représenter les dysfonctions dans les ÉD (Lencioni, 2002; Paul, Strbiak, & Landrum, 2002). Lencioni (2002) propose cinq dysfonctions comme autant d'enjeux interreliés que l'équipe doit surmonter afin de maintenir son efficacité : le manque de confiance, la peur de la confrontation, l'absence d'engagement, l'évitement de la responsabilisation et l'inattention portée aux résultats. Bien que Lencioni (2002) propose des exemples de comportements se rapportant à chacune des dysfonctions, ces dernières se réfèrent davantage aux aspects cognitifs et affectifs de l'équipe qu'à l'aspect comportemental. De plus, ce modèle issu des expériences professionnelles de Lencioni n'a pas fait l'objet de validation empirique. De leur côté, Paul et al. (2002) appliquent aux ÉD un modèle de dysfonctions de nature psychanalytique développé par Bion (1965). Ce modèle propose trois différentes structures relationnelles qu'une équipe peut adopter (dépendance, attaque/fuite et

couplage) selon l'inconscient collectif des membres. Ce modèle s'intéresse à la relation entre, d'une part, le matériel inconscient et affectif et, d'autre part, les cognitions et les interactions entre les membres (McLeod & Kettner-Polley, 2004). L'utilisation de matériel inconscient pour comprendre les dysfonctions des ÉD et y remédier rend toutefois ce modèle difficilement opérationnel au niveau comportemental.

La plupart des dysfonctions identifiées dans ces modèles de représentations ne permettent donc pas d'isoler les comportements des aspects affectifs et cognitifs. Lorsqu'une dysfonction fournit certains indices sur l'aspect comportemental, ces derniers sont plutôt partiels. De plus, lorsque les dysfonctions mettent en évidence des comportements, ceux-ci sont formulés comme une insuffisance de comportements productifs plutôt que comme la présence de comportements contre-productifs. La représentation du fonctionnement des ÉD semble donc incomplète, plus particulièrement concernant l'aspect comportemental contre-productif. Considérant les liens entre le bon fonctionnement des ÉD et la performance organisationnelle, il est essentiel de pouvoir s'appuyer sur une représentation plus complète du fonctionnement de ces équipes, c'est-à-dire, comprenant à la fois les volets comportementaux productifs et contre-productifs. Hambrick (1995), tout comme Lencioni (2002) et Paul et al. (2002), visaient à outiller les leaders d'ÉD et même les conseils d'administration afin de mener un diagnostic sur ces dysfonctions et mieux agir, notamment en modifiant les pratiques de gestion et les comportements du leader. En proposant d'élaborer une représentation des CCPÉ des membres d'ÉD, cette recherche s'inscrit dans la lignée de la théorie des échelons supérieurs (Hambrick, 1994; Hambrick & Mason, 1984) afin de compléter la

conceptualisation du fonctionnement interne des ÉD, jusqu'ici basée sur les comportements productifs des membres. Une telle représentation fournirait des outils plus complets aux personnes responsables de veiller au bon fonctionnement des ÉD.

Objectifs de l'étude

La présente étude a pour objectif général d'élaborer une représentation des comportements contre-productifs susceptibles de nuire au fonctionnement des ÉD en identifiant et en catégorisant les comportements de même nature en patrons de conduites. Plus spécifiquement, cette étude abordera deux objectifs spécifiques : 1) identifier auprès des participants quels sont les comportements émis par les membres d'ÉD qui sont susceptibles de nuire au fonctionnement de l'équipe et 2) catégoriser ces comportements selon leurs caractéristiques communes afin d'en dégager des patrons de conduites.

Méthode

Le présent mémoire doctoral s'inscrit dans un contexte d'étude exploratoire et propose une approche qualitative inductive pour la collecte et l'analyse des données recueillies. Le caractère inductif de l'approche permet notamment le développement d'un cadre de référence ou d'un modèle issu de catégorisation des données brutes (Thomas, 2006). Blais et Martineau (2006) soulignent que ce genre d'approche est donc particulièrement indiqué lorsqu'il n'y a pas de catégories préexistantes dans la littérature pour se représenter un phénomène. Afin de répondre à l'objectif de recherche, une représentation des comportements contre-productifs sera élaborée à partir d'expérience de personnes ayant été membres d'équipe dirigeante (ÉD). La posture épistémologique adoptée sera d'inspiration pragmatique afin de rester le plus près possible de la réalité des membres d'ÉD et de décrire le (dys) fonctionnement tel que vécu dans ce contexte spécifique par ces personnes (Patton, 2015).

Participants

Afin de constituer l'échantillon, les participants ayant été membres d'une ÉD ont été privilégiés. À titre de premier critère d'inclusion, les membres d'ÉD devaient avoir occupé leur poste dans l'équipe durant un minimum de six mois, et ce, peu importe leur rôle spécifique. La durée de six mois est avancée puisque ce temps s'avère généralement nécessaire pour internaliser la culture d'une organisation et par conséquent de l'ÉD (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, & Tucker, 2007). À titre de second critère d'inclusion,

les personnes devaient également être retraitées de leur fonction afin de minimiser les pressions de l'organisation et le risque de témoignages incomplets dû à la délicatesse du sujet. En effet, selon Spector et Rodopman (2010) ainsi que Krumpal (2013), les membres actuels d'ÉD pourraient avoir de multiples motivations à garder ces comportements en tout ou en partie confidentiels (p. ex., risques de sanctions, paraître faible ou déloyal envers l'ÉD, désirabilité sociale). Mentionnons que malgré le fait que la taille de l'ÉD et la taille de l'organisation peuvent influencer les processus internes d'une ÉD (Hambrick, 1994; LePine, Piccolo, Jackson, Mathieu, & Saul, 2008; Simsek, Veiga, Lubatkin, & Dino, 2005), ces variables n'ont pas été retenues comme critères d'inclusion pour l'étude. Cette approche de recrutement plus inclusive a été choisie compte tenu du caractère exploratoire et de l'objectif de recherche qui est d'abord d'identifier les différents types de comportements contre-productifs présents dans les ÉD. Les informations sur la taille de l'équipe et de l'organisation ont tout de même été récoltées aux fins de description de l'échantillon.

Procédure de recrutement

Le recrutement a d'abord été réalisé auprès de professeurs associés de HEC Montréal et d'accompagnateurs du Centre Laurent Beaudoin de l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke dont plusieurs ont occupé un poste de direction d'organisation. Un second tour de recrutement a par la suite eu lieu auprès des réseaux professionnels de l'équipe de recherche. Une vérification préalable a été réalisée pour chaque participant auprès de réseaux sociaux professionnels pour vérifier l'atteinte des critères d'inclusion, c'est-à-dire avoir occupé leur poste dans l'ÉD durant un minimum de six mois et être actuellement

retraité de ces fonctions. Une invitation à participer à l'étude incluant les bénéfices et les risques à participer à l'étude a été transmise par courriel aux personnes identifiées correspondant aux critères d'inclusion (voir Appendice A). Une réponse positive à cette invitation a été suivie d'un contact téléphonique ou courriel (voir Appendice B) afin de s'assurer de la bonne compréhension de la démarche et des modalités de recherches, de vérifier le respect des critères de sélection et de fixer un moment et un lieu pour la collecte. Avant chacune des entrevues, le formulaire d'information et de consentement (voir Appendice C) ainsi que la grille d'entrevue (voir Appendice D) ont été acheminés aux participants. Ce choix a été pris afin d'éviter les surprises aux participants lors des entrevues et le possible impact négatif sur le partage d'informations que cela aurait pu créer.

Description de l'échantillon

L'échantillon est formé de huit participants qui ont occupé le poste de responsable d'une ÉD (p. ex., président directeur général) ou de membre d'une ÉD à titre de responsable d'un département ou d'une division (p. ex., ressources humaines, ventes, recherche). Notons que l'ensemble des participants ont cumulé plus d'un poste en tant que membre d'une ÉD au fil de leur parcours (moyenne de trois postes différents). Le dernier poste occupé par les participants l'a été pour une durée moyenne de 11 années (min : 4; max : 26) et le nombre d'années d'expérience moyen comme membre d'une ÉD est de 21 ans (min : 6; max : 34). Un seul participant est toujours membre d'une ÉD qu'il a récemment rejointe. Malgré le critère d'inclusion d'être retraité de ses fonctions, ce participant a été retenu puisqu'il s'agit d'une nouvelle fonction depuis peu et que le

participant possède d'autres expériences comme membre d'ÉD qui ne sont pas liées à ses nouvelles fonctions. Dans ce cas, les questions des entrevues ont été posées concernant le poste précédemment occupé afin d'exclure l'expérience concernant l'équipe actuelle. Ce choix de retenir ce participant a été jugé préférable compte tenu de l'accès plus difficile à cette population et puisque les risques de témoignages incomplets ont été neutralisés. L'ensemble des participants remplissent les deux critères d'inclusion formulés pour le projet, soit : 1) avoir occupé leur poste durant un minimum de six mois, et ce, peu importe leur rôle spécifique dans l'équipe, et 2) être retraités de leur poste de membre d'ÉD. La taille moyenne des ÉD dont ont fait partie les participants est de sept membres (min : 3; max : 13). Afin d'ajouter à la transférabilité des résultats, la taille et le secteur d'activité des organisations pour lesquelles les participants ont été membres d'ÉD ont été colligés. Parmi ces organisations (20 organisations), la majorité (16 organisations) se trouve dans la catégorie des grandes organisations (plus de 500 employés). Il n'y a aucune entreprise de type familiale dans l'échantillon. Les organisations se répartissent dans des secteurs d'activités variées tels que : Finance et assurances, Commerce de détail, Industrie de l'information et industrie culturelle, Soins de santé et assistance sociale, Fabrication et Services d'enseignement (voir Figure 2).

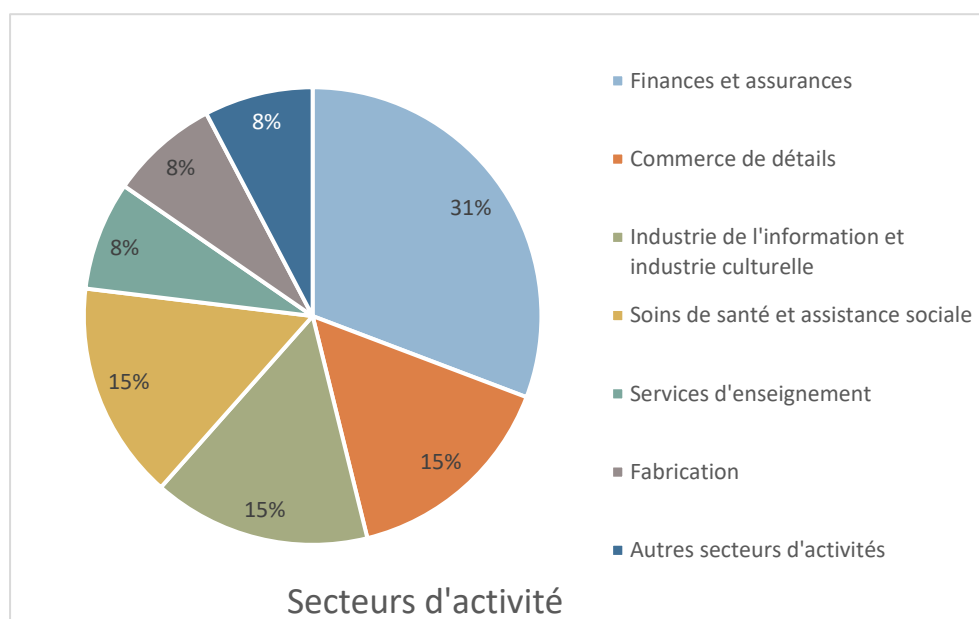


Figure 2. Distribution des secteurs d'activités des équipes dirigeantes abordées

Collecte des données

La collecte de données qualitatives a été faite sous forme d'entrevues individuelles enregistrées. Les entrevues individuelles étaient de type semi-structuré afin de permettre une certaine flexibilité respectant le caractère exploratoire de la recherche. L'entrevue, d'une durée maximale d'une heure, a été conduite par un médium de vidéoconférence pour six des participants et en personne pour deux participants. Considérant que l'ensemble des participants ont cumulé plus d'une expérience en tant que membre d'ÉD, les questions d'entrevues n'ont pas été posées de façon à distinguer dans quelle ÉD les comportements abordés ont eu lieu. L'objectif de recherche étant d'identifier et de classer les comportements contre-productifs, les participants étaient invités à partager les comportements qu'ils ont pu observer parmi leurs expériences en tant que membre

d'ÉD et donc sans égard au fait que les comportements aient eu lieu dans une équipe ou une autre. L'enregistrement audio des entrevues a permis la transcription en verbatims en vue de l'analyse.

Considérations éthiques

Avant d'entamer la collecte de données, le projet a reçu l'approbation du comité d'éthique de la recherche de la faculté des Lettres et Sciences Humaines de l'Université de Sherbrooke (no. certificat 2019 :1948; voir Appendice E). Puisque la procédure de recrutement demandait également de solliciter des professeurs associés de HEC Montréal, le projet a également obtenu la reconnaissance de l'approbation éthique de la part du comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal (no. certificat 2020-3767; voir Appendice F). Avant chaque entrevue, le chercheur principal a abordé la question des principaux éléments contenus dans les formulaires d'information et de consentement précédemment acheminés aux participants. Ces éléments couvraient notamment : l'objectif du projet de recherche, la nature de la participation, les avantages et inconvénients pouvant découler de la participation, l'aspect volontaire de la participation et la possibilité de retrait en tout temps et les mesures assurant la confidentialité des renseignements recueillis. Le chercheur principal s'est assuré de recueillir soit la signature écrite du participant sur le formulaire de consentement, soit la confirmation verbale du participant enregistrée. Afin d'assurer la confidentialité des participants, un numéro de code a été attribué aux entrevues et celles-ci sont conservées sur un disque dur externe sécurisé. Seule l'équipe de recherche impliquée dans ce projet a eu accès aux données.

En raison de la délicatesse du sujet, une mesure supplémentaire afin de s'assurer de mettre les participants en confiance lors des entrevues a été mise en place. Les questions d'entrevues ont été posées selon une perspective de témoin où les participants ont été appelés à témoigner des comportements qu'ils ont pu observer et non ceux qu'ils ont pu commettre (Spector & Rodopman, 2010).

Analyse des données

La méthode d'analyse qualitative retenue pour élaborer la représentation des comportements contre-productifs (CCPÉ) est une analyse thématique. Cette méthode consiste à « procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus [...] ». » (Paillé & Mucchielli, 2012, p. 232). Cette méthode est retenue puisqu'elle est bien adaptée aux recherches exploratoires et prend en compte la signification des éléments de contexte dans l'analyse plutôt que la seule fréquence des éléments significatifs (Vaismoradi, Turunenn, & Bondas, 2013).

Les passages de verbatims faisant état de manifestations contre-productives ont été identifiés, codés, puis regroupés en thèmes en fonction de leur commune nature. Un code est défini par Saldaña (2016) comme « un mot ou une courte phrase qui octroient symboliquement un attribut évocateur et saillant à une portion de données discursives ou visuelles » [traduction libre] (p. 3). La notion de thème est définie comme une dénomination qui « renvoie à ce qui est abordé dans l'extrait du corpus correspondant tout en fournissant des indications sur la teneur des propos » (Paillé & al., 2012, p. 19). Comme

le soulignent Paillé et al., la définition de la forme que prennent les thèmes doit être ancrée dans l'objectif de recherche. Ayant les CCPÉ comme objet d'étude, les thèmes retenus et étudiés prennent donc la forme de patrons (*patterns*) de conduites en cohérence avec ce cadre. Conformément aux phases de l'analyse thématique telles que proposées par Braun et Clarke (2006), 1) le chercheur s'est familiarisé avec les données recueillies en entrevue, 2) les verbatims recueillis dans le logiciel d'analyse qualitative ont été codés, 3) les codes ont été regroupés en thèmes, 4) ces thèmes ont été révisés par rapport à l'ensemble des données et entre eux 5) avant qu'un nom final et une définition ne leur soient déterminés et que 6) la section des résultats de recherche soit rédigée. L'entrée de verbatims et le codage ont débuté après la première entrevue afin de mener la collecte et l'analyse de données en continu plutôt qu'en séquence. Cette façon de faire n'avait pas pour objectif de faire évoluer la grille d'entrevue comme une méthodologie inspirée de la théorisation ancrée, mais permet d'ajouter profondeur et qualité à l'analyse (Vaismoradi & al., 2013). L'analyse en continue permet également de suivre le niveau de saturation théorique, défini selon Bowen (2008) comme « le moment où l'ajout de données sera redondant et ne permettra plus de faire émerger des thèmes ou des contradictions » [traduction libre] (p. 140). Cette définition de la saturation possède également l'avantage d'être en cohérence avec l'objectif et l'approche inductive de cette recherche (Saunders et al. 2018). Ce moment de saturation où une nouvelle entrevue ne permettait plus de dégager de nouveaux thèmes que ceux déjà identifiés dans les autres entrevues a été observé après huit entrevues, marquant la fin de la collecte.

Les codes attribués ont été révisés au fur et à mesure que les verbatims d'entrevues étaient codifiés afin de bien cerner les attributs évocateurs similaires et distinctifs. Les noms et définitions des codes ont également été révisés à la lumière de l'arbre thématique émergent afin de s'assurer d'une structure cohérente des résultats (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). En ce sens, afin de respecter la distinction des niveaux de spécificité dans l'arbre thématique, certains patrons de conduites regroupent des sous-patrons de conduites plus spécifiques qui, tout en étant distinctifs les uns des autres, partagent des attributs communs (Miles & al. 2014). En respect du devis inductif privilégié dans cette recherche, l'élaboration des thèmes et leur organisation ont été menées du spécifique vers le général plutôt que de tenter de rejoindre d'emblée les modèles théoriques existants. Cette insistance sur la dénomination plutôt que la classification vient ajouter à la validité des résultats (Paillé & Muchielli, 2012). L'analyse a été menée sur l'ensemble des données recueillies afin de dégager les types de comportements présents plutôt que de détailler un seul type.

Afin de soutenir la crédibilité des résultats, l'analyse des résultats a été soumise à une procédure de triangulation en deux volets soit : 1) intrajuge pour s'assurer d'une constance interne de l'analyse, et 2) interjuge pour s'assurer d'une concordance externe (Miles & al., 2014). Dans les deux cas, les codages ont été effectués dans le logiciel QDA Miner sur un échantillon de 10 pages de verbatim choisies aléatoirement parmi les huit entrevues et à l'aide du livre de code issu de l'analyse initiale. Le codage de vérification intrajuge a été effectué un mois après la fin du codage initial par le chercheur principal et a donné un taux de concordance de 90 % avec le codage initial, soit un taux suffisamment satisfaisant

selon Miles et al. Le taux de concordance a été calculé dans QDA Miner à l'aide du critère de chevauchement des codes, où le chevauchement devait couvrir au minimum la moitié de chaque code pour constituer un accord (chevauchement minimum = 50 %) afin d'assurer une certaine latitude dans la longueur des codes autant pour la vérification intrajuge que celle interjuge. Parallèlement, un vérificateur extérieur s'est vu attribuer l'arbre thématique incluant les définitions des patrons de conduites obtenus par le chercheur principal. La codification du vérificateur externe a donné un taux de concordance de 30 % avec le codage initial et de 39,6 % avec le second codage du chercheur principal laissant entrevoir plusieurs divergences dans les codages réalisés. Ce résultat a ouvert la voie à une révision de la compréhension de certains extraits de verbatims, à l'identification de zones ambiguës dans les définitions des patrons de comportements et au constat que plusieurs extraits de verbatims se sont révélés être pauvres en termes de détails observables. À titre d'exemple, un participant mentionne qu'il « y a des gens qui ont eu de la difficulté à s'adapter à ça et qui ont fait de la résistance ». L'absence d'information supplémentaire dans cet extrait a mené à deux extrapolations distinctes entre les codeurs mettant en relief deux thèmes différents (Obstruction et Sabordage). Cet exemple illustre l'importance d'avoir des indices observables clairs afin de bien identifier le CCPÉ dont il est question, au risque que l'observateur se base sur ses propres extrapolations et qu'il y ait divergence dans la lecture des comportements. Le codage des extraits de verbatims pauvres en détail observable a été révisé soit en cherchant des informations contextuelles autour de l'extrait permettant de déterminer la nature du comportement, soit en retirant le code puisqu'il n'était pas

possible d'identifier clairement la conduite. À la suite d'une révision des définitions, un nouvel échantillon de 10 pages a été soumis pour codage au chercheur principal et au vérificateur externe où il en est résulté en un taux de concordance de 88,9%. Ce taux est également jugé satisfaisant selon le seuil mis de l'avant par Miles et al. Cette procédure de vérification en deux volets a permis de bonifier l'organisation de l'arbre thématique et de préciser les thèmes de l'analyse initiale.

Résultats

Au total, 63 thèmes distinctifs ont été identifiés, organisés en sept patrons de conduite. Trois de ces patrons sont subdivisés en deux sous-patrons de conduites. Les patrons de conduites sont répartis en trois axes thématiques et le tout est schématisé sous la forme d'arbre thématique permettant d'organiser les différents patrons de comportements. La représentation de l'arbre thématique comporte un niveau de branche primaire correspondant aux trois axes thématiques principaux représentant les volets de fonctionnement d'équipe correspondant (voir figure 3). Les branches secondaires correspondent aux patrons de conduites et les branches tertiaires correspondent aux sous-patrons de conduites. La présentation des résultats sera faite en détaillant un axe thématique à la fois. Les patrons de conduite seront d'abord développés selon leur définition donnée par le chercheur puis seront appuyés par des extraits de verbatims conformément au style de présentation de résultats tel que préconisé par Thomas (2006).

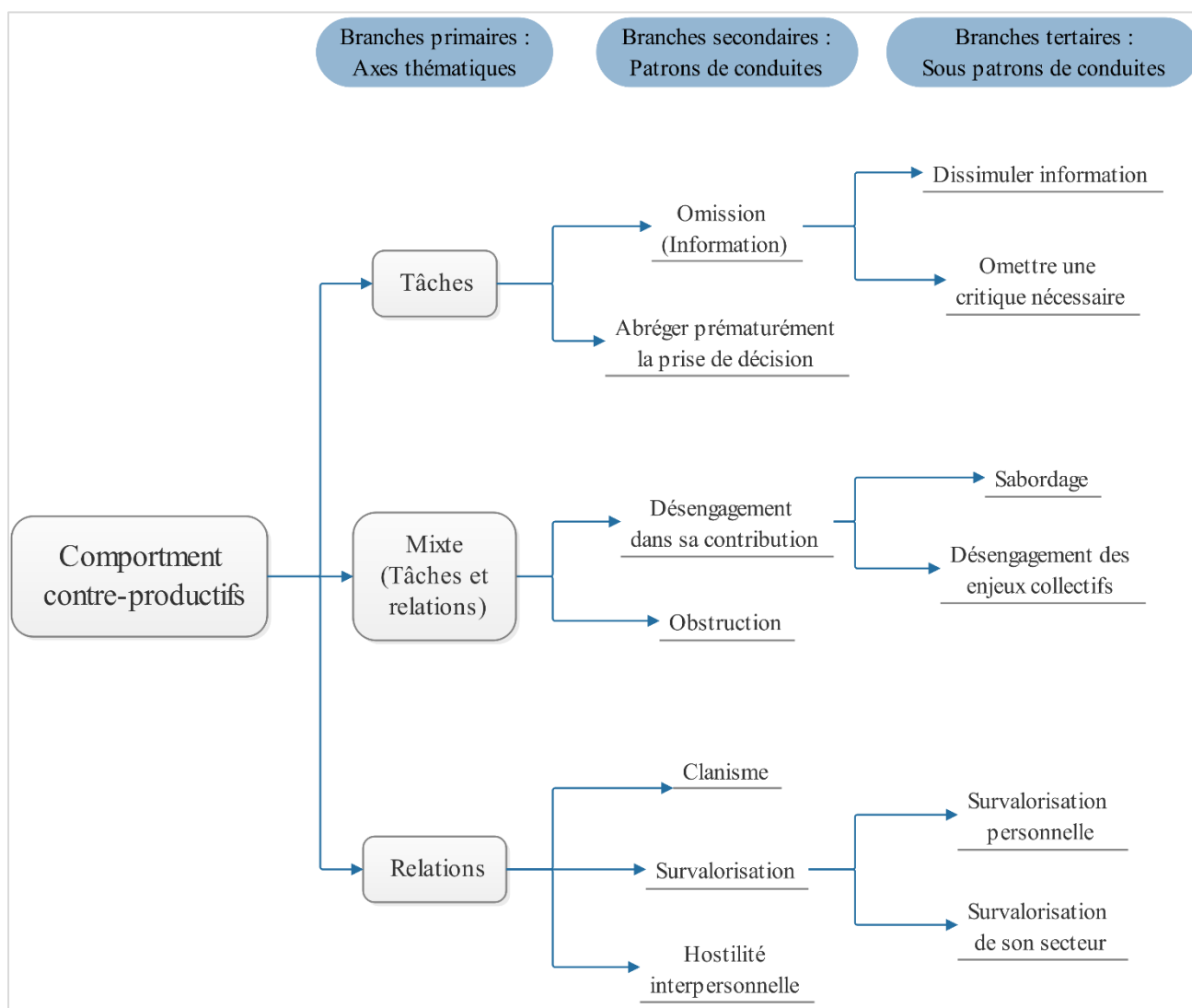


Figure 3. Arbre thématique incluant les branches primaires, secondaires et tertiaires

Comportements contre-productifs orientés vers la tâche

La première section de l'arbre thématique correspond aux comportements contre-productifs qui sont directement liés à l'accomplissement des tâches. Cette section est séparée en deux patrons de conduites : les omissions d'information et abréger prématurément la prise de décision.

Omission d'information.

Les comportements contre-productifs d'équipe (CCPÉ) réunis dans cet ensemble ont la particularité que l'aspect nuisible est lié à l'omission de certaines communications par un membre. Comme l'indiquent les participants 6 et 7, ces conduites impliquent de retenir sciemment ou de ne pas fournir toute l'information disponible. Les omissions se séparent en deux sous patrons de conduites : dissimuler de l'information et omettre une critique nécessaire.

Dissimuler de l'information.

Ce sous-patron de conduites est défini comme l'action de retenir de l'information sur les dossiers suivis par l'équipe dirigeante (ÉD). Il peut s'agir d'information portant directement sur un dossier suivi par l'ÉD ou d'une erreur qu'un membre a commise, laquelle a un impact direct et immédiat sur le fonctionnement de l'ÉD. Associées par certains participants à un manque de transparence, les omissions peuvent concerner un dossier en tout ou en partie. En voici deux exemples :

Ça se manifeste par la non-transparence : les gens vous parlent d'un dossier, mais ne vous disent pas tout. (P3)

Là, on entre dans... je ne dirai pas toute la vérité dans le fond. Je vais dire seulement une partie de la vérité ou je ne présenterai pas certains dossiers au comité de direction alors que je sais très bien, pertinemment bien qu'il devrait normalement se retrouver là. (P2)

Face à un problème abordé par l'ÉD, ces comportements peuvent également correspondre à omettre de partager des connaissances qui pourraient être pertinentes pour résoudre le problème. Dans l'exemple suivant, le membre possède un élément de réponse qui pourrait être pertinente à l'ÉD, mais choisit de ne pas en faire part.

« Je pourrais répondre à son affaire, mais il ne me sollicite pas. Qu'il s'organise avec son affaire ». C'est triste quand tu penses à ça. Quand tu es haut dirigeant, tu peux faire une méchante différence. (P6)

Un autre participant mentionne également qu'il peut s'agir d'une erreur commise par un membre que celui-ci tente de camoufler au reste de l'équipe.

Je me souviens qu'un VP qu'on avait embauché qui le dimanche avait raté, il avait appelé ses collègues VP pour dire « ben écoute je me suis trompé puis demain il ne faudrait pas le dire au comité de direction ». (P1)

Dans les différents cas de figure de ce sous-patron de conduite, l'information en question est nécessaire au bon fonctionnement de l'équipe. L'omission de cette information a donc un potentiel d'impact nuisible sur l'ÉD que ce soit pour le suivi des dossiers ou la réaction nécessaire à une bétise.

Omettre une critique nécessaire.

Omettre une critique nécessaire réfère au fait de s'abstenir de partager des doutes ou une opinion défavorable concernant un sujet traité par l'ÉD. Le qualificatif attribué à la critique, qui doit être nécessaire, implique que cette omission maintienne une zone aveugle à l'ÉD dans le traitement du sujet. Ce sous patron de conduites peut prendre différentes déclinaisons, d'une part dans le fait de porter en soi une opinion défavorable à une proposition émise dans l'équipe tout en retenant de partager cette position à ses collègues, ou d'autre part, en approuvant aveuglément par loyauté. Ainsi, un participant rapporte une situation où il est connu qu'un membre porte une opinion défavorable, mais où celui-ci ne manifestera pas son désaccord.

Il va venir aux rencontres, il va s'asseoir, mais bon il ne prendra pas la parole, il va comme un peu être neutre. Mais quand on sait pertinemment que dans le fond il n'est pas en accord, mais il ne l'exprime pas. (P5)

Bien qu'il soit possible d'avancer que le membre dont il est question dans cet extrait a effectivement évalué le sujet défavorablement et de façon critique, c'est spécifiquement l'expression de cette critique qui sera réprimée. Un autre participant rapporte une déclinaison différente où l'abstention de critique est peut-être située en amont même de l'expression d'un désaccord. Il est également possible que le membre d'ÉD s'abstienne carrément d'évaluer la situation de façon critique par loyauté excessive :

Puis, parfois, il y a des gens qui sont devenus loyaux au point de participer à des décisions tout à fait incompréhensibles. (P4)

En omettant de partager certains éléments de critiques qui sont nécessaires, l'ÉD se retrouve à manœuvrer sans avoir à sa conscience les limites d'une idée ou les possibles écueils d'un projet alors que cette information est pourtant accessible. Comme un participant (P4) le rapporte, l'impact négatif d'une mauvaise décision de l'ÉD, due à un manque d'information critique, se retrouve nécessairement amplifié puisqu'au sommet de l'organisation. Ce sous-patron de conduite a donc pour résultat de créer un angle mort à l'ÉD et de maintenir un niveau de risque possiblement dommageable pour elle et pour l'organisation.

Abréger prématurément la prise de décision commune.

Le deuxième patron de conduites lié spécifiquement à la tâche réfère à l'action d'écourter une partie importante du processus de prise de décision en équipe. Toutefois, la seule application de raccourcis dans la prise de décision n'est pas garante d'un effet

nuisible sur les résultats obtenus et il importe de distinguer les conduites contre-productives des raccourcis légitimes et des décisions où l'information n'est pas disponible. Pour qu'il s'agisse d'un comportement contre-productif en contexte d'équipe, on doit percevoir qu'il y a la possibilité de mener plus en détail la collecte d'information, l'analyse ou l'évaluation des solutions, mais qu'on choisit d'y mettre fin, et ce, de façon prématurée. Cette troncature doit donc entraîner un impact négatif significatif sur la qualité de la décision prise (considérant qu'il est toujours possible de raffiner une prise de décision). Autrement, il s'agirait simplement de mettre fin à une discussion qui s'éternise. Au niveau général, ce patron de comportements peut prendre la forme de précipiter le rythme en mettant une pression indue pour en arriver à une décision commune. Plus précisément, ces comportements peuvent prendre la forme de raccourcis qui entraînent des distorsions dans l'analyse de la situation ou dans l'évaluation des solutions.

Concernant les comportements qui raccourcissent l'analyse de la situation, une des déclinaisons est de simplifier une situation complexe ou sauter trop rapidement aux conclusions en ne tenant pas compte de certains facteurs. Cette omission risque d'entraîner une compréhension incomplète des enjeux de la part des membres et faire choisir à l'ÉD une solution moins adaptée (P2). En voici un exemple :

[Prendre une décision] sans avoir validé ou sans avoir pris le temps de réfléchir et d'aller voir par exemple les assises dans la loi, les assises dans la convention collective. Alors d'être trop impulsif [...] Je pense qu'il faut vraiment prendre le temps de bien comprendre la situation avant de pouvoir prendre une décision éclairée. (P5)

Ne pas valider sa compréhension de la situation correspond également à baser sa compréhension des faits sur des anecdotes ou des événements isolés. Un autre participant mentionne le risque de prendre des décisions importantes sur ce qu'on a pu entendre et considérer comme des faits sans en vérifier les fondements.

Contrairement à ce que les gens peuvent penser, les gens prennent des décisions sur des anecdotes. Moi, quand les gens commencent leur phrase par : « j'entends des gens me dire telle chose, que quelque chose ne marche pas », la question c'est combien de gens ? C'est qui ? (P6)

Également, lors de résolution de problème, ce patron de conduite peut se manifester par la plus grande place donnée à l'identification d'une solution en comparaison à la place donnée à la compréhension du problème. Cette hâte de s'arrêter sur une solution rapidement, au-delà d'enlever à l'efficacité de la solution, peut également être à l'origine de solutions qui s'avéreront contre-productives.

Quand tu n'as pas pris le temps vraiment de bien cerner la problématique. Tu veux te dépêcher à agir dessus avec un moyen qui est déjà préidentifié. Souvent même on ne parle pas de la problématique tant que ça, on s'obstine plus sur le moyen. (P2)

Concernant les comportements qui raccourcissent l'évaluation d'une solution, ils se déclinent autour du manque de considération des connaissances issues du terrain et dans l'absence d'évaluation lors de bilan de solutions déjà utilisées. Face à un problème spécifique, un participant nomme la négligence de l'ÉD envers les connaissances issues du terrain pour évaluer les impacts d'une solution potentielle sur les équipes. Le participant 2 reprend ce comportement du membre d'ÉD où l'on ne va pas consulter les équipes concernées malgré une limite des connaissances de la réalité du terrain :

Parce qu'on ne connaît pas tout comme [membre d'ÉD]. Puis dire, écoute ils nous ont présenté ça, voyez-vous des enjeux ? Puis après ça revenir une semaine après en disant « ben moi dans mes équipes, il y a eu tel, tel, tel commentaires » c'est là où je trouve qu'on manque beaucoup souvent. On pense qu'on sait, on pense que c'est simple, on pense que c'est facile puis ça ne l'est pas nécessairement. (P2)

Cette négligence dans l'évaluation des impacts auprès des principaux intéressés augmente le risque d'échec de la décision en question. L'absence d'évaluation peut également avoir lieu lors du bilan d'une solution qui a été mise en place en choisissant de s'en tenir au statu quo (Participant 2).

Ces différents comportements qui abrègent prématurément le processus de prise de décision ont en commun d'agir sur le rythme auquel l'ÉD va prendre une décision. Il s'agit de comportements rapprochés au fait de « tourner les coins ronds » qui sont associés à des effets négatifs sur l'efficacité perçue ou réelle des décisions retenues.

Comportements contre-productifs orientés vers la tâche et les relations

La deuxième section de l'arbre thématique correspond aux comportements contre-productifs qui sont liés simultanément à l'accomplissement des tâches et aux relations dans l'équipe. Cette section est séparée en deux patrons de conduites : le désengagement dans sa contribution et les obstructions.

Désengagement dans sa contribution.

Les comportements abordés dans ce patron de conduites sont caractérisés par un mouvement de retrait d'une partie plus ou moins grande de sa contribution individuelle à l'équipe. D'une part, ce patron de conduites est lié aux tâches puisque le membre impliqué se retire d'une partie du travail à réaliser. D'autre part, il est également lié aux relations

puisque'il implique une entente de participation, explicite ou non, entre les membres. Les attentes de participation que les membres portent les uns envers les autres relèvent ici davantage de l'aspect socioémotif de l'équipe. Le désengagement dans sa contribution se divise en deux sous patrons de conduites : le sabotage et le désengagement des enjeux collectifs.

Sabordage

Ce sous patron de conduites peut être défini comme ne pas respecter une décision, une orientation de l'ÉD en ne donnant pas suite à une responsabilité qui incombe au membre. Ces agissements peuvent s'exprimer par l'absence ou un ralentissement des efforts fournis pour faire avancer une décision de groupe ainsi que le déploiement d'efforts pour contrer ce qui a été décidé. Il peut s'agir de ne pas donner suite à une décision d'équipe. En voici un exemple :

On faisait le comité de direction, on sortait puis là les gens disaient « on s'est entendu sur des choses à réaliser pour la semaine prochaine » et ils ne le faisaient pas. (P1)

Dans les cas de ralentissement, le membre peut tout de même fournir certains efforts, mais cela n'est pas suffisant pour respecter les échéanciers fixés par l'équipe. Cela représente une variante plus subtile que le refus de collaborer, mais qui entraîne le même résultat : la prestation de travail n'est pas livrée comme convenu.

Tu te présentes en comité, « oui oui oui », mais finalement en coulisses, tu fais tout pour que ça ralentisse. (p2)

Le sabotage infère une forme de manque d'adhésion aux décisions prises dans l'équipe puisque les efforts nécessaires à l'accomplissement sont sciemment retenus ou

même des efforts sont fournis pour contrer ce qui a été décidé en équipe. Le participant 4 mentionne en ce sens qu'il est possible qu'un membre accepte d'appliquer la proposition en question tout en continuant de la critiquer par la suite. Les efforts pour contrecarrer une entente prise en ÉD peuvent prendre la forme d'entretenir un discours dissident à l'extérieur des lieux communs de l'équipe. Un exemple serait de remettre en question les décisions prises devant des subalternes. Un participant relate la situation suivante d'un collègue, après avoir convenu en équipe d'une décision commune :

Puis me retrouver avec cette même personne-là avec son équipe puis commencer à remettre en question des décisions qu'on a prises au comité de direction. En disant subtilement « ouais, mais je ne suis pas sûr si c'est la bonne décision. Qu'est-ce que vous en pensez, vous autres » ? (P6)

Désengagement des enjeux collectifs.

Du côté du désengagement des enjeux collectifs, ce sous-patron de conduites se définit comme le fait de limiter sa contribution individuelle à la réalisation de tâches collectives. Caractérisé par la passivité, ce sous-patron de conduites se distingue du sabotage puisqu'il n'est pas rattaché à une décision spécifique de l'ÉD ou une responsabilité du membre en question. Le désengagement des enjeux collectifs s'ancre justement dans les tâches collectives comme les discussions ou les séances de remue-méninges où la responsabilité est partagée entre les membres généralement de façon implicite. Cela peut prendre la forme de réduire sa participation aux échanges de l'équipe. De façon plus concrète, le participant 7 expose cette réduction de la participation par le fait de quitter la réunion « au beau milieu, puis revenir une heure plus tard » pour réaliser d'autres tâches,

arriver en retard à une réunion ou bien répondre à des courriels sur son cellulaire pendant les échanges.

La réduction de sa participation peut également prendre place lors de l'identification des objectifs des unités d'affaires ou lors de résolution de problème. Dans le premier cas de figure, il s'agit d'argumenter afin de diminuer l'objectif pour son unité d'affaires. Cela a comme effet de réduire les attentes de la participation du membre et de son unité dans l'atteinte des objectifs de l'organisation.

C'est qu'en général, quand vient le temps de créer les objectifs, beaucoup de directeurs [...] vont essayer de justifier pourquoi ils devraient avoir un plus petit objectif. « Mon équipe est nouvelle, j'ai un territoire très grand qui nécessite beaucoup de voyage, une situation économique, etc. »
(P7)

Une autre manifestation de ce sous-patron de conduites correspond à appuyer la thèse que le problème est l'affaire d'un collègue ou d'une autre unité d'affaire plutôt qu'un enjeu d'équipe. Un des participants ayant travaillé dans le milieu de la santé relate une telle manifestation d'évitement :

Quand les urgences débordent, ce n'est pas le problème du directeur des urgences, c'est le problème de tout le monde. De ne pas avoir cette conscience-là ou ce comportement-là, de dire : « je vais faire attention de surtout ne pas me mettre le pied là-dedans parce que ce n'est pas mon problème » c'est un mauvais comportement à mon avis.

Obstruction.

Le deuxième patron de conduites de cet axe thématique correspond aux comportements d'obstruction. Faire obstruction correspond à tenter d'invalider une proposition à l'aide de critique, de mise en échec, d'excuses ou de justifications. L'objectif n'est donc pas de

questionner ou d'évaluer la proposition afin de vérifier sa solidité; il s'agit de l'invalider. Les participants mentionnent qu'il est possible de faire obstruction de façon plus ou moins ouverte dans les échanges. De façon ouverte, certains participants mentionnent des objections, des questions de détails ou des arguments afin de se soustraire aux propositions qu'elles soient apportées par d'autres collègues ou même venant de l'instance au-dessus de l'ÉD (p. ex., conseil d'administration) :

Des collègues très vocaux qui expriment, de façon vocale et continue, leur dissension, leurs désaccords. (P4)

De questionner le pourquoi on devrait faire ça puis qu'est-ce que ça fait si on ne le fait pas... alors d'argumenter pour essayer de se soustraire à la commande. (P5)

Un autre participant présente un exemple où l'opposition prend la forme d'une justification rationnelle. On y invoque des difficultés qui sont présentées comme insurmontables alors que ce n'est pas nécessairement le cas.

Dans le fond, tout le monde souhaite mettre en place un nouveau système informatique puis toi tu dis ben « les serveurs ne sont pas assez puissants pour ça puis il va falloir attendre qu'on renouvelle les serveurs puis là ça ne se fera pas avant 1 an, ou 1 an et demi ». Alors que dans les faits, si on a [un budget X] puis que c'est ça qu'on veut faire, on devrait être capable de changer les serveurs, mais là... c'est comme d'invoquer un paquet de difficultés appréhendées pour ne pas le faire plutôt que d'arriver puis de dire ben oui je peux le faire, mais ça va coûter tant. (P2)

De façon plus camouflée, les comportements d'obstruction peuvent prendre la forme de torpiller une idée lors d'une rencontre ou d'entretenir un discours dissident à l'extérieur des lieux communs de l'équipe. Les agissements visant à torpiller une idée en rencontre sont exprimés soit en préparant une proposition alternative, soit en posant des questions pièges. Ces tentatives de faire échouer les idées des collègues demeurent en parties

secrètes car présentées sous la forme d'une honnête compétition ou d'une curiosité candide. Il est ainsi possible de proposer une option alternative qui aura plus de chance d'être acceptée que celle d'un collègue.

C'est d'essayer d'arriver avec une autre idée qui pourrait être meilleure que quelqu'un d'autre... Donc vous savez qu'un de vos collègues va présenter une idée. Vous ne l'aimez pas, mais vous avez appris d'avance qu'il allait la présenter. Déjà, vous préparez votre plan pour bloquer cette idée et mettre en valeur peut-être une autre idée à la place. (P7)

Il est également possible de soumettre des questions « pièges » qui auront comme effet de montrer les failles de la proposition pour l'affaiblir tout en gardant une image qui n'est pas celle d'un opposant :

C'est pour montrer les faiblesses de votre projet. Parce qu'en général quand vous présentez un projet, ça implique des ressources humaines, de l'argent, des changements. Donc si je suis capable de mener 2 ou 3 points, poser des questions auxquelles vous n'avez pas su répondre [...] Ou auxquelles quand vous allez répondre, vous n'allez pas avoir l'air aussi brillant que ce que vous vouliez donner l'impression. [...] Je tue votre projet en douceur tout en ayant l'air très intéressé. (P7)

Le patron de conduite de l'obstruction est lié aux tâches puisque l'objet visé par les objections concerne la nature de la tâche à réaliser (p. ex., une proposition d'un collègue, un projet ou une commande à l'équipe). Cependant, la notion d'opposition y est fondamentale et implique nécessairement une autre partie qui fait cette proposition en premier lieu pour qu'on s'y oppose. En ce sens, l'obstruction est également ancrée dans le volet relationnel de l'équipe.

Comportements contre-productifs orientés vers les relations

Le troisième axe thématique correspond aux comportements contre-productifs qui sont inscrits dans les relations entre membres plutôt qu’être liés à un aspect de la tâche à réaliser. Cette section est séparée en trois patrons de conduites : le clanisme, la survalorisation et les agressions.

Clanisme

Le premier patron de conduite, le clanisme, correspond à tenter de s’allier à d’autres membres pour favoriser ses propres intérêts particuliers ou ceux d’un clan au détriment des intérêts collectifs de l’équipe. Bien que plusieurs participants aient mentionné que l’ÉD est généralement un milieu fortement politisé, les manœuvres constituant ce patron de conduite doivent se faire au détriment des intérêts de l’équipe pour être considérées comme contre-productives. Cela peut correspondre à tenter de s’allier à un collègue afin d’avoir un plus grand pouvoir lors de décisions d’équipe.

Puis à l’intérieur même des équipes, il va y avoir des associations. Par exemple une équipe de cinq directeurs, deux peuvent se mettre d’accord de s’appuyer par rapport aux trois autres. (P7)

Le participant 2 pointe une variante qui peut être de créer un comité, en parallèle à l’ÉD, qui sera composé d’alliés afin de faire adopter certaines décisions, donnant ainsi une apparence de travail collectif alors que les membres hors de l’alliance auront été écartés de la décision. Une autre forme plus spécifique d’alliance évoquée par les participants concerne la personne responsable de l’équipe. Il s’agit pour un membre de tenter de se rapprocher de la personne responsable afin d’avoir une relation privilégiée avec lui.

Ce qui se passe c'est qu'ils sont très habiles à gérer le patron. Ils sont malhabiles à gérer leurs collègues et ils sont généralement assez directs et autoritaires avec leurs employés. (P3)

Ces efforts pour nourrir une relation privilégiée avec la personne responsable peuvent mener à des tentatives d'influences plus spécifiques comme d'être évalué de façon plus clémente que les autres membres.

C'est que chacun des directeurs dans une équipe de gestion va essayer de convaincre son patron en *one-to one* que sa situation est spéciale, qu'il n'est pas tout à fait comme ses collègues, mais il va essayer de faire ça sur une base individuelle. (P7)

Une dernière manifestation de créer un pacte avec un autre membre pour s'avantager est exposée sous la forme d'opportunisme. Le participant 8 rapporte une situation où un membre soutient simultanément deux collègues présentant des idées antagonistes afin d'être du côté du gagnant, peu importe l'issue.

J'avais un dossier à défendre, j'allais lui présenter [...], puis elle me dit « oui je suis d'accord ». Donc tu penses qu'elle va t'appuyer, mais elle avait dit oui à l'autre détracteur d'une autre vision. Tu ne peux pas dire oui à deux personnes! Mais elle a dit oui au deux pour voir finalement dans quel sens irait le vent et prendre ce qui serait le mieux pour elle. (P8)

Survvalorisation.

Ce deuxième patron de conduite lié aux relations peut se définir comme le fait d'attribuer une importance disproportionnée à sa personne ou son propre secteur d'affaires. Ces agissements s'expriment à travers une grande différence perçue entre sa valeur et celle des autres membres ou secteurs. Plusieurs participants y associent la notion d'individualisme où les intérêts de la seule personne ou du secteur sont considérés comme l'objectif ultime à atteindre, éclipsant par le fait même les objectifs partagés par l'équipe.

Le participant 7 reprend une image populaire pour décrire ces agissements comme le fait de « tirer la couverture de son bord ».

C'est des gens qui travaillent pour eux et non pas pour l'organisation. Ce que je veux dire c'est que des gens que leur seul objectif, c'est de faire le marketing de leur personne ou vendre leur secteur, défendre leur secteur d'activité. Qui ne travaille pas dans une perspective de contribuer aux objectifs stratégiques de l'organisation. (P6)

Le patron de conduite de survalorisation se subdivise en deux sous-patrons de conduite selon que la survalorisation concerne le membre en sa personne (Survalorisation personnelle) ou l'unité d'affaire dont le membre est responsable (Survalorisation de son secteur). Bien que ces deux sous-patrons de conduites aient les mêmes racines telles que décrites plus haut, il importe ici de différencier les deux puisque la plupart des manifestations se distinguent significativement d'un sous-patron de conduite à l'autre.

Survalorisation personnelle.

Concernant le sous-patron de conduites de survalorisation personnelle, ces agissements s'imbriquent dans une posture que le membre adopte et qui surélève sa personne, ses idées ou son apport à l'équipe par rapport aux autres membres de l'ÉD. Certains participants (4, 8) rapprochent ces comportements à une forme de narcissisme où le membre s'attribue une autorité ou la seule solution valable à un problème. Une manifestation de ce sous patron de conduites est de se refuser à des avis divergents du sien en n'écouter pas ses collègues ou en refusant d'accepter toute rétroaction. En ce sens, le participant 4 mentionne que « c'étaient vraiment des gens qui se comportaient un peu comme des dieux (P4) ».

Plus spécifiquement, un participant mentionne le cas d'un membre s'attribuant une forme d'autorité ultime et incontestable en regard d'une décision due à la position de son poste dans l'organisation.

Je pense que c'est des comportements où on fait bien sentir que « j'ai l'autorité ». Je vais ultimement décider. [...] Si on m'a donné cette fonction-là, c'est justement pour agir dans ce sens-là, prendre des décisions (P6).

Une autre manifestation de ces agissements prend la forme de discours amplifiant le travail réel accompli. Le participant 7 avance que les membres exprimant ces conduites souhaitent se mettre en valeurs ou mettre leurs idées en valeur par ce procédé.

C'est de dire : « j'ai passé cinq jours à préparer cette analyse en profondeur » alors que je n'y ai passé qu'une demi-journée. (P7)

Une dernière manifestation de ce sous-patron de conduites prend la forme de s'attribuer indûment le mérite lorsque les résultats sont au rendez-vous. Cela peut être de proposer une lecture de la situation se positionnant comme la cause principale des résultats escomptés, quitte à tenter de s'approprier les bons coups des autres.

Quand va venir la fin de l'année, ils vont toujours essayer de justifier comme quoi si les résultats sont bons, c'est grâce à leur travail formidable. (P7)

Mentionnons que si cette manifestation s'inscrit dans le sous-patron de conduites de survalorisation personnelle, un participant (P4) propose que l'autoattribution du mérite puisse également s'observer chez un membre qui vante le mérite de son unité d'affaires aux dépens des autres.

Survalorisation de son secteur.

Concernant le sous-patron de conduites de survalorisation de son secteur, ces agissements s'imbriquent dans une posture que le membre adopte qui a pour effet de surélever l'importance de son secteur par rapport aux autres secteurs représentés dans l'ÉD. De façon générale, les conduites de survalorisation prennent la forme de faire passer son propre secteur d'activités en avant-plan au détriment de la réalisation des objectifs communs.

On a eu de la misère à consolider le comité de direction parce qu'il y avait des gens là-dedans qui étaient venus à défendre leur secteur puis ils comprenaient mal que le rôle d'un comité de direction, ce n'est pas de travailler à défendre son secteur ou parler de son secteur c'est dire : on a un enjeu, on a un objectif stratégique, on a des objectifs d'affaires à atteindre, comment je peux y contribuer dans mon secteur d'activité. Puis ça, il y a des gens qu'ils ne le font pas. (P6)

Plus spécifiquement, le participant 8 mentionne un exemple de « prêcher pour sa paroisse » dans un contexte de sélection de personnel. Deux postes sont à pourvoir dans les unités A et B. Parmi les candidats, une personne (candidat X) s'est présentée aux deux postes et se démarque au niveau des tests de sélection autant pour l'un que pour l'autre. Cependant, il n'y a que le poste A pour lequel il y a un deuxième excellent candidat (candidat Y). Dans cette situation, le participant 8 explique que la solution la plus optimale pour l'organisation serait de sélectionner le candidat X pour le poste B, permettant ainsi de disposer d'un deuxième excellent candidat (candidat Y) dans le poste A. Toutefois, le membre de l'ÉD responsable de la sélection pour le poste A « ne voulait absolument pas laisser le [meilleur] candidat à l'autre équipe », privant ainsi l'organisation du candidat Y. Une autre manifestation de ces conduites prend la forme d'une négligence envers les

conséquences de ses décisions sur les autres secteurs. Cela peut prendre la forme de comportements plus solitaires tel qu'exprimé par le participant 2 :

Je vais le faire en catimini dans mon coin, personne ne va me déranger puis les autres vivront avec les conséquences de [ces actions]. [...] Ça fait en sorte que tu ne joues plus en équipe dans le fond. (P2)

Dans la même lignée, une dernière manifestation des conduites de survalorisation de son secteur consiste à rejeter le blâme et la culpabilité sur d'autres secteurs quand les résultats ne sont pas au rendez-vous.

Tu ne livres pas la marchandise dans ton secteur d'activité, mais tu fais passer ça sur le dos du voisin : « ben moi je l'aurais fait, mais on sait bien, dans tel secteur d'activité, ça ne livre jamais ». C'est contre-productif encore une fois parce que ça ne règle pas le problème, ça fait juste mettre la faute sur l'autre. (P6)

Hostilité interpersonnelle.

Concernant le troisième patron de conduite lié aux relations, l'hostilité interpersonnelle est définie comme des comportements hostiles, portant atteinte à l'intégrité d'un autre membre. De façon générale, ces agissements sont parfois décrits par les participants comme manquant de respect et de civisme. De façon plus spécifique, les participants évoquent le caractère rabaissant de ces agissements souvent exprimés verbalement par le biais de remarques blessantes, parfois exprimées sous le couvert d'un humour cinglant. En voici un exemple :

« Ben oui, toi ce n'est jamais bon ce que tu fais » ou « les services de ton unité c'est toujours à reprendre » ou « je ne vois pas pourquoi ton expertise serait requise là-dessus. » [...] Toujours dénigrer, mais à la blague. Je me souviens d'un gestionnaire, Jean (nom fictif) était tout le temps celui qui se faisait dire « Ouais on sait bien Jean ! » on cassait toujours du sucre sur

son dos. Puis ce n'était pas découragé ! Même entre gestionnaires ça se fait ça. (P8)

Au-delà des paroles directement dirigées envers un autre membre, les participants ont également fait part d'autres formes d'agissements hostiles empreinte d'un caractère rabaissant. Il peut s'agir de rapporter les erreurs d'autres membres à la personne responsable de l'ÉD (P4) ou vice-versa (P1), d'exclure un membre en ne l'invitant jamais aux événements sociaux (P8) ou encore d'utiliser son cellulaire lors d'une discussion « pour [envoyer] le message implicite que ce que tu dis ne m'intéresse pas » (P7). Une autre manifestation de ce patron de conduite prend la forme d'un certain blocage des canaux de communication. Cela peut se traduire par ignorer un collègue dans un contexte de conflit, mais également par le fait de refuser de considérer les propos d'un collègue qu'on aurait « pris en grippe ».

On passe des jugements, on a plus de difficulté à entrer en relation, on a tendance à vouloir s'opposer à l'autre. Si c'est quelqu'un qui parle : ah non non, on n'est pas d'accord. Puis bien souvent ça a bien de l'allure, mais c'est juste parce que c'est lui ou c'est elle. (P5)

L'ensemble des manifestations de ce patron de conduite abordées jusqu'à présent, bien que jugées hostiles envers un autre membre, peuvent apparaître avec une intention de nuire plus ambiguë notamment en utilisant l'humour ou en omettant des comportements de respect de base comme écouter l'autre ou l'inviter à participer aux événements informels. Bien que moins nombreuses, d'autres manifestations ont été rapportées par les participants faisant état d'une hostilité plus ouverte envers d'autres membres. Le participant 6 rapporte ainsi une phrase utilisée par un membre en parlant d'un collègue : « On sait bien, on l'a toujours trouvé incompetent. ». Les conduites associées à ce patron de conduite peuvent

donc présenter un degré variable d'hostilité allant entre autres de l'incivilité plus subtile à des gestes d'intimidation évidents.

Discussion

L'objectif général de ce mémoire doctoral est d'élaborer une représentation des comportements contre-productifs en contexte d'équipe (CCPÉ), plus spécifiquement en contexte d'équipe dirigeante (ÉD). Les deux objectifs spécifiques sont : 1) identifier auprès des participants quels sont les comportements émis par les membres d'ÉD qui sont susceptibles de nuire au fonctionnement de l'équipe et 2) catégoriser ces comportements selon leurs caractéristiques communes afin d'en dégager des patrons de conduites. Ces objectifs ont été atteints en ayant identifié sept patrons de conduites, dont trois se subdivisent à leur tour en deux sous patrons de conduites, le tout organisé en trois grands axes thématiques tel que décrit dans la section résultats. Cette section du mémoire doctoral présente l'interprétation des résultats représentés par l'arbre thématique et certains constats qui découlent de cette représentation. Les retombées de la présente recherche, ses forces et limites ainsi que des pistes de recherches futures sont également abordées.

Représentation en deux volets

L'organisation des patrons de conduites en trois grands axes thématiques se trouve à être l'agencement de deux volets, soit celui des tâches et celui des relations, avec un axe thématique exclusif à chacun et un troisième axe où les deux volets se chevauchent (voir figure 4). L'utilisation des volets des tâches à accomplir et des relations entre les membres a été retenue durant l'analyse. Ce format correspond à l'organisation classique du fonctionnement interne d'une équipe en deux dimensions (St-Arnaud, 2008; West, 2012).

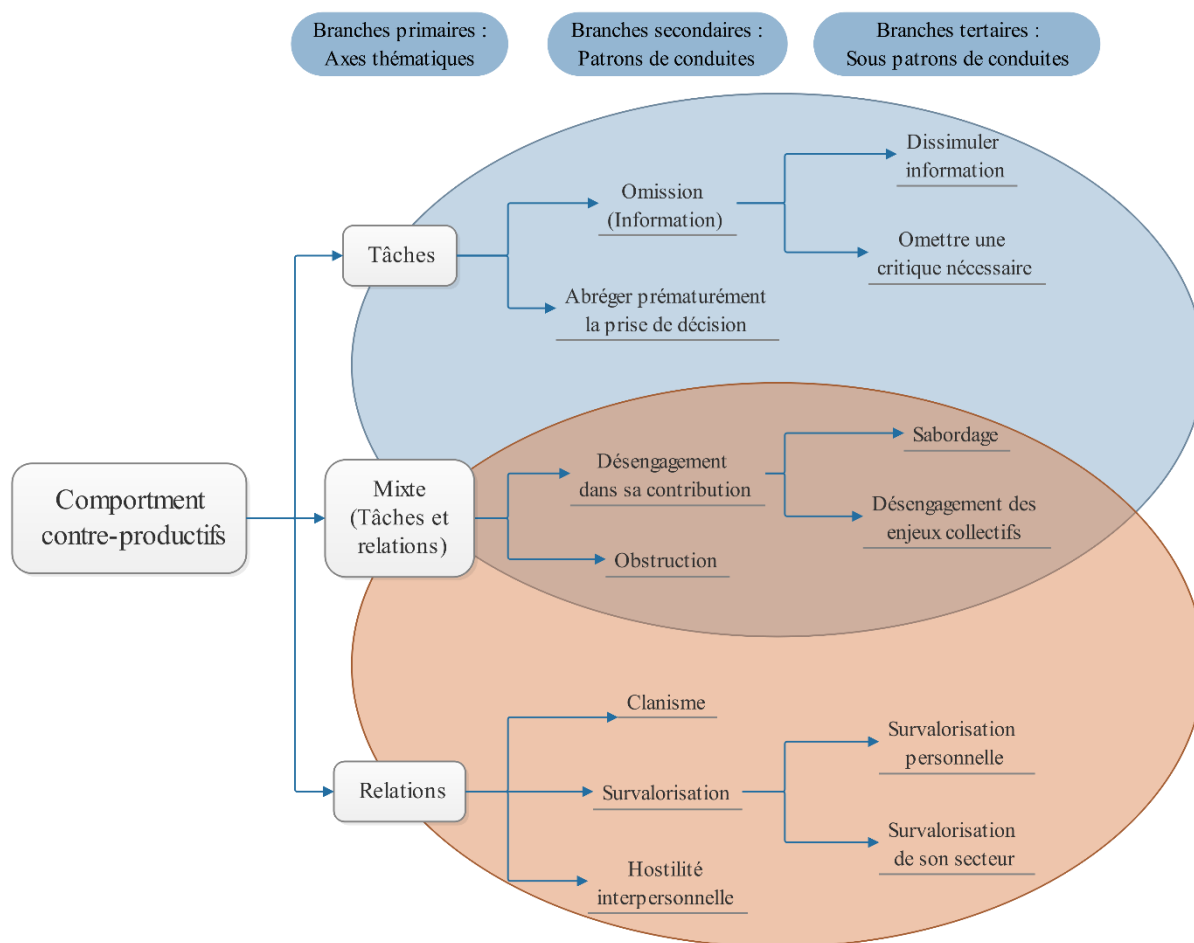


Figure 4: Volets des tâches et des relations de l'arbre thématique

L'utilisation d'une représentation propre au fonctionnement de l'équipe pour organiser la représentation des CCPÉ est justifiée puisque les CCPÉ sont par définition susceptible de nuire à ce fonctionnement interne. Cette organisation offre également l'avantage de disposer d'un niveau d'analyse uniforme (les tâches et les relations étant de même niveau) et permet de classer l'ensemble des patrons de conduites codés dans le matériel recueilli. En regroupant les comportements sous les volets des tâches et des relations, ce format

d'organisation répète les résultats d'autres études ayant comme objectif de se représenter des comportements de membres d'équipes de travail (Rousseau, Aubé, & Savoie, 2006).

Les patrons de conduites liés aux tâches dans la représentation actuelle (omettre de l'information, abréger prématurément la prise de décision, se désengager de sa contribution et faire obstruction) reprennent les trois thèmes du fonctionnement interne des ÉD identifiés par Hambrick (1994, 1995), soit la communication, la prise de décision commune et la collaboration. Cependant, les présents résultats ont la particularité de représenter des comportements de nature contre-productive qui n'avaient pas été mis en lumière jusqu'à présent. Ce nouveau volet, en ajout au modèle d'Hambrick, permet d'avoir une représentation plus complète et élargie des comportements de l'équipe influençant la réalisation des tâches communes.

Concernant le volet comportemental lié aux relations, sans l'avoir développé de façon aussi détaillée que le volet lié aux tâches, Hambrick (1994) aborde dans son modèle de fonctionnement des ÉD la dimension des processus internes, composée des interactions des membres et des dynamiques sociopolitiques. Le désengagement de sa contribution, l'obstruction et l'hostilité interpersonnelle sont autant de patrons de conduites qui reflètent un aspect contre-productif ou négatif des interactions entre les membres. De plus, le clanisme et la survalorisation s'inscrivent dans les dynamiques sociopolitiques de l'ÉD puisqu'ils sont ancrés dans un jeu de pouvoir favorisant l'avancement de certains intérêts particuliers. Ces cinq patrons de conduite permettent non seulement de se représenter l'aspect contre-productif des relations entre les membres d'ÉD, cela permet également

d'identifier plus spécifiquement les comportements liés aux relations que les membres peuvent manifester dans le fonctionnement d'équipe.

Concordances avec les modèles existants

Au-delà de la fragmentation qui a déjà été abordée, les dysfonctions des ÉD avancées par Hambrick (1995) peuvent être rapprochées de certains patrons de conduites. Omettre une critique nécessaire se rapproche de la notion de pensée de groupe puisque les deux reflètent un certain manque au niveau du sens critique dans l'équipe. Alors que la pensée de groupe inclut des aspects cognitifs, affectifs et comportementaux dans sa définition, le fait d'omettre de partager une critique nécessaire capture spécifiquement l'aspect comportemental du phénomène. Quant à la rivalité, autre dysfonction issue du modèle d'Hambrick, comme elle fait référence à un contexte relationnel de compétition, plusieurs patrons de conduites pourraient s'insérer dans ce contexte. En ce sens, dissimuler de l'information, saborder une proposition ou y faire obstruction, le clanisme, la survalorisation ou l'hostilité interpersonnelle peuvent tous être des comportements envisagés dans un contexte de rivalité afin d'obtenir l'ascendant sur un autre membre. Cet objectif d'avoir la main haute sur l'autre dans un contexte de compétition risque en fait de fournir aux membres impliqués une motivation à exprimer des comportements contre-productifs (CCPÉ) (Neuman & Keashly, 2010).

En rapprochant la typologie des CCPÉ développée pour les équipes de travail (Aubé et Rousseau, 2014) à la présente représentation des CCPÉ en contexte d'ÉD, il est possible d'identifier certains comportements communs aux deux. La survalorisation personnelle

est un ensemble de conduites présent et défini de façon similaire dans la typologie d'Aubé et Rousseau. Le désengagement des enjeux collectifs partage l'aspect de passivité avec le parasitisme développé par Aubé et Rousseau puisque les deux impliquent de fournir un moindre effort. Toutefois, le parasitisme consiste à « s'en remettre aux autres pour faire son propre travail » (Aubé & Rousseau, 2009, p. 62) alors que le désengagement des enjeux collectifs réfère plus particulièrement au désintérêt pour ce qui ne concerne pas spécifiquement le secteur d'activité du membre. L'hostilité interpersonnelle se rapproche des agressions interpersonnelles avancées par Aubé et Rousseau puisqu'il s'agit de part et d'autre de comportements hostiles portant atteinte à l'intégrité d'un autre membre. Bien que la majorité des participants de la présente étude aient rapporté des comportements de moins grande amplitude correspondant à de l'incivilité, certains extraits constituent également des agressions plus graves et indiquent que ces conduites peuvent prendre différentes formes et différents degrés d'hostilité. Ces patrons et sous patrons de comportements (désengagement des enjeux collectifs, survalorisation personnelle, hostilité interpersonnelle) semblent donc avoir un effet contre-productif, et ce, peu importe le type d'équipe. Plusieurs autres patrons de comportements qui ont émergé font effectivement écho aux caractéristiques spécifiques des ÉD décrites plus haut. La plus grande complexité des décisions à prendre est un facteur qui peut rendre crucial d'avoir accès à l'information pertinente et à l'analyse critique (Ancona & Nadler, 1989; Hambrick, 1994). Les patrons de conduite « Omissions d'information » et « Abréger prématurément la prise de décision » viennent priver l'ÉD de ces deux éléments essentiels. Bien que le fait d'abréger prématurément la prise de décision soit considéré comme un

CCPÉ, il est important de mentionner le caractère critique des décisions des ÉD qui, en plus de prendre place dans un environnement très complexe, ont des impacts significatifs sur le fonctionnement de l'organisation et les personnes qui y travaillent. De plus, les pressions (PDG, conseil d'administration, désir de performance) peuvent être grandes afin de trouver rapidement des solutions bénéfiques. Le point d'équilibre où une décision aura été suffisamment réfléchie sans tomber dans une paralysie d'analyse reste évasif et est influencé au moins par la nature de la décision, le contexte dans lequel l'ÉD évolue et l'idée que se font les membres du niveau d'analyse nécessaire. Dans ce contexte, il est important d'interpréter les situations avec nuances avant de conclure à la présence de CCPÉ.

Ancona et al. avancent également que les ÉD forment un environnement hautement politisé. Les comportements politiques fournissent un angle d'analyse qui permet d'approfondir la compréhension de certains patrons de conduites exposés dans la présente recherche. À cet effet, Farrell et Petersen (1982) proposent une typologie des comportements politiques qui incluent, entre autres, l'obstruction, la formation de coalitions et le sabotage. Les auteurs y décrivent ces actes politiques comme des « activités qui influencent ou tentent d'influencer la distribution des avantages et désavantages dans l'organisation » [traduction libre] (p. 405). Selon cette définition, les agissements politiques ne sont pas contre-productifs en soi. Pour être considérés comme des CCPÉ, les actes politiques des membres doivent être susceptibles de nuire au bon fonctionnement de l'équipe. Cependant, le contexte hautement politisé des ÉD est plus à même d'intensifier la présence et l'impact de certains patrons de conduites qui relèvent de jeux politiques

(clanisme, survalorisation), qui visent à faire avancer un programme propre à son secteur (survalorisation de son secteur) ou qui expriment des manœuvres pouvant avoir une incidence sur le contexte sociopolitique (obstruction, sabotage). D'autres éléments du contexte des ÉD comme les normes culturelles et l'allocation de ressources limitées entre les unités d'affaires fournissent également des pistes d'explications de l'origine des CCPÉ. Certains CCPÉ peuvent donc être des artéfacts de la culture d'équipe si ceux-ci sont valorisés. Par exemple, si on valorise collectivement des décisions rapides, quitte à écourter l'analyse des solutions, ou si on encourt de graves sanctions à manquer de loyauté envers les idées de la personne responsable de l'ÉD, il est fort probable que les comportements en phases avec les normes en place soient privilégiés. Concernant l'allocation des ressources entre unités d'affaires, le double rôle des membres d'ÉD (membre de l'équipe et responsable d'une unité d'affaires) peut entraîner des tensions et favoriser ainsi certains CCPÉ. En exemple, s'il faut briller pour obtenir des ressources, les comportements de survalorisation et d'obstruction seront envisagés dans une logique de survie de l'unité d'affaire. Plus précisément, la perception que les objectifs à atteindre sont d'abord liés à sa propre unité d'affaires plutôt que des objectifs collectifs à l'équipe peut entraîner ce genre de comportements solitaires (West, 2012). En cohérence avec le fait que les CCPÉ soient influencés par le contexte spécifique de l'organisation du travail (Aubé & Rousseau, 2009), les caractéristiques spécifiques au type d'équipe (environnement politisé, allocation des ressources) viendraient donc moduler les formes de comportements jugés contre-productifs, ou du moins leur impact perçu. Ces

distinctions appuient la pertinence de bénéficier d'une grille d'analyse propre aux ÉD pour identifier les comportements des membres susceptibles de nuire à l'efficacité de l'équipe.

Concomitance des patrons de conduites

Un constat est relevé dans l'analyse des entrevues concernant la concomitance des patrons de conduites. Bien que les différents patrons de comportements aient été définis distinctement les uns des autres, la majorité des participants mentionnent plusieurs patrons de conduites à la fois en tentant de décrire une situation qu'ils ont pu observer. Il peut effectivement s'avérer ardu de séparer exclusivement les agissements dans une situation donnée alors que plusieurs conduites sont concomitantes. Par exemple, un participant nomme une situation où les comportements liés à la survalorisation d'un secteur sont concomitants à du sabotage ou une baisse de la contribution aux tâches communes. D'autres exemples incluent de l'obstruction agrémentée de propos irrespectueux (hostilité interpersonnelle), des propos humiliants envers d'autres membres qui sont doublés d'un désengagement face aux problèmes qui exercent par ailleurs un impact sur toute l'ÉD et finalement, des alliances (clanisme) afin de faire une obstruction plus efficace à une idée avancée par un autre membre. Fort de ce constat, il semble pertinent de s'attendre à ce que les comportements contre-productifs (CCPÉ) ne s'expriment pas seuls. Face à une conduite jugée contre-productive, bien que le modèle de représentation issu des résultats permette d'identifier des conduites spécifiques, les intervenants auraient tout à gagner à garder une vue d'ensemble pour capter les différentes conduites concomitantes. Cela éviterait de focaliser sur une seule conduite au risque de passer sous silence d'autres conduites nuisibles. Une piste pour mieux comprendre et intervenir sur les CCPÉ

concomitants se trouve dans les mécanismes antécédents aux comportements tels les motivations et les processus cognitifs (Anderson & Bushman, 2002; Neuman & Keashly, 2010). Les modèles de compréhension cognitivo-comportementaux en psychologie présentent les comportements comme étant intimement liés aux pensées et aux émotions ce qui constitue une grille qui permettrait de développer cette compréhension (Chaloult, Ngo, Goulet, & Cousineau 2008). Au niveau individuel, Spector et Fox (2005) ont d'ailleurs proposé un modèle permettant d'expliquer les liens entre stresser, émotions et comportements contre-productifs.

Retombées théoriques et pratiques

Ce mémoire doctoral apporte à la littérature sur l'efficacité des ÉD en complétant la représentation comportementale du fonctionnement de l'équipe. À la grille d'analyse du fonctionnement des ÉD qui ne comprenait que la dimension productive (Intégration comportementale), on ajoute une nouvelle dimension comportementale (contre-productive) propre aux ÉD. L'organisation des comportements sous les volets des tâches et des relations reproduit les résultats obtenus dans d'autres recherches issues de la littérature du fonctionnement des équipes. Ces résultats renforcent l'idée que ce sont deux volets essentiels au bon fonctionnement des équipes et qu'il faut porter attention autant à l'un qu'à l'autre.

La représentation élaborée dans ce mémoire doctoral permet de distinguer les différentes formes que peuvent prendre les comportements contre-productifs en contexte d'équipe (CCPÉ) et donc d'en affiner le diagnostic. Les représentations de comportements

productifs (p. ex., l'intégration comportementale) peuvent également être considérés pour bonifier la grille d'analyse qui découle de la représentation ici élaborée. Se pencher à la fois sur les comportements productifs et contre-productifs permettra un diagnostic plus complet du fonctionnement de l'équipe.

Le niveau d'analyse du groupe, comparativement à l'individu ou l'organisation, soutient la nécessité de voir les CCPÉ comme un phénomène de groupe plutôt que simplement individuel. Ce point de vue incite à inclure des interventions de groupe afin de prévenir et traiter les CCPÉ (Aubé & Rousseau, 2014). Certaines interventions peuvent être envisagées par la personne responsable de l'équipe. D'abord, des activités de consolidation d'équipe concernant les volets des tâches et des relations peuvent constituer une occasion d'aborder les CCPÉ. Ces activités de consolidation d'équipe devraient se baser sur l'observation de l'ÉD dans son contexte et augmenter la réflexivité de l'équipe sur ses tâches et ses relations (Neatby & Rioux, 2009; West, 2012). De plus, un plan d'action réalisé et accepté par tous les membres devrait en émerger afin de permettre un suivi rigoureux. Également, des activités pour faciliter la création de normes sociales saines et productives dans l'équipe peuvent être envisagées. Le niveau de détail dans la description des CCPÉ permet d'aborder des comportements spécifiques dans l'ÉD et d'ouvrir la discussion sur les normes attendues dans l'équipe quant à ces comportements. Dans les cas de CCPÉ plus graves, le responsable de l'ÉD pourrait souhaiter établir précisément ce qui constitue des comportements acceptables et inacceptables (Edwards & Greenberg, 2010).

Une autre avenue d'intervention pour la personne responsable de l'ÉD est d'adapter ses pratiques de gestion pour faciliter le bon fonctionnement de l'équipe. Lambert (2011) ainsi qu'Aubé et Rousseau (2009) dénotent trois types de pratiques de gestion (soutien, régulation, habilitation) ayant un impact sur les CCPÉ. Ces pratiques de gestion favorisent la réciprocité dans l'équipe, alignent les forces vers des objectifs communs et favorisent un sentiment de compétence envers la réalisation de ces objectifs partagés. La personne responsable de l'ÉD gagnerait donc à développer ses pratiques afin de limiter les CCPÉ et, plus largement, favoriser le bon fonctionnement des ÉD.

Du point de vue du consultant, en plus de soutenir la personne responsable de l'ÉD par le biais de pistes d'intervention auprès de son équipe, il est possible de lui offrir du coaching pour favoriser le développement des pratiques de gestion mentionnées précédemment. De plus, il est possible d'intervenir auprès des membres de l'équipe soit sous la forme de coaching d'équipe ou individuel. Le coaching d'équipe, en parallèle aux activités de consolidation d'équipe, offre une seconde avenue pour rendre l'équipe plus consciente des patrons de conduites présents dans leur fonctionnement, envisager de nouvelles façons d'interagir et développer des capacités collectives à gérer les CCPÉ. Lorsque la source des CCPÉ se trouve à être spécifique parmi les membres de l'ÉD, du coaching individuel peut alors être envisagé. Ce coaching peut porter sur divers aspects des interactions du membre avec ses collègues ou en regard de certaines compétences interpersonnelles à développer, tant que la démarche s'inscrit dans l'amélioration du bon fonctionnement de l'ÉD (Neatby & Rioux, 2009).

Forces et limites de l'étude

Les principales forces de ce mémoire doctoral résident dans la stratégie de constitution de l'échantillon et la transparence dans la description de la méthode utilisée. Comme les CCPÉ constituent un sujet délicat à aborder où il y a certains risques de témoignages incomplets (réserve, désirabilité sociale), la stratégie de cibler des personnes retraitées de leur poste a permis d'ajouter à la qualité des témoignages en réduisant ces risques. Comme le devis de recherche est qualitatif, la transparence et le niveau de détails dans la description de la méthode permettra aussi d'interpréter plus facilement les comparaisons avec les résultats de futures recherches ou la reproduction de celle-ci.

Concernant les limites de cette étude, une première concerne la grandeur de l'échantillon utilisé. Le petit échantillon ($N=8$) sur lequel se base l'analyse limite la transférabilité des résultats. Afin de pallier cette limite, une validation de la représentation des CCPÉ obtenue auprès d'experts, puis d'un plus grand nombre de membres d'ÉD seraient nécessaires. Pour ce faire, un outil de mesure pourrait être développé, puis validé (cette proposition est reprise en détail dans les pistes de recherches futures). Cependant, puisque les participants de l'étude sont issus de secteurs d'activité diversifiés, cela ajoute à la représentativité de l'échantillon. Comme il s'agit d'une première étude sur le sujet et que la visée y est exploratoire, un nombre plus restreint de participants afin d'atteindre l'objectif était ici justifié.

Une deuxième limite se situe au niveau des biais dans l'analyse du chercheur principal. Le bagage théorique porté par le chercheur principal, ainsi que la proximité de la

codirectrice de cette recherche avec d'autres représentations de CCPÉ ont pu influencer différentes décisions en ce qui a trait à l'interprétation et l'élaboration de la représentation des CCPÉ. Plus spécifiquement, le chercheur principal a pu s'appuyer consciemment ou non sur des dénominations et définitions de modèles existants. Faire appel à des modèles existants n'est pas problématique en soi, mais dans un contexte de recherche inductive, ce bagage préexistant doit tout au plus permettre de tester des représentations différentes à l'analyse des données effectuée dans un premier temps et non reproduire un modèle qu'on tente de repérer à partir des données (approche déductive). De plus, la méthode d'analyse en continue, en élaborant la représentation dès les premières entrevues, influence la lecture des entrevues suivantes et pourrait avoir devancé l'atteinte du point de saturation. Un codage en parallèle à l'aveugle, par une personne qui ne partage pas le bagage d'autres modèles de représentation de CCPÉ permettrait de comparer les deux analyses et vérifier si le sens issu de l'analyse du chercheur principal est effectivement ancré dans les données ou s'il a été teinté par des modèles existants (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). Cependant, le fait de recourir de manière continue aux extraits de verbatims tout au long des étapes de l'analyse jusqu'à la finalisation de l'arbre thématique a permis de s'assurer que les représentations des CCPÉ et leurs définitions demeuraient en cohérence avec l'ensemble des extraits. La stratégie de validation interjuge a également permis un regard critique extérieur en regard des définitions et de leur concordance avec le matériel issu de la collecte de données.

Une troisième limite concerne la prise en considération des normes culturelles (organisationnel et d'équipe) dans l'identification des CCPÉ. Un participant de l'étude a

inclus dans son témoignage les comportements qui vont à l'encontre des valeurs de l'organisation. Cette caractéristique peut être rapprochée aux concepts de comportements antisociaux au travail ou de déviations organisationnelles, ces dernières étant décrites par Robinson et Bennett (1995) comme des « actes volontaires qui violent d'importantes normes organisationnelles et, ce faisant, menacent le bien-être d'une organisation, de ses membres, ou des deux » [Traduction libre] (p. 349). En n'incluant pas la notion de déviance des normes organisationnelles, la définition des CCPÉ qui a été retenue dans la présente étude ne rend pas compte des distinctions qui pourraient avoir lieu entre les normes comportementales en place dans différentes ÉD. Toutefois, il est attendu que l'impact nuisible des CCPÉ identifiés soit présent, et ce, peu importe dans quelle équipe les conduites ont lieu. Ce que les normes d'équipe pourraient influencer relève davantage du niveau de tolérance des membres en regard de certains comportements nuisibles et du renforcement offert pour diminuer ou susciter l'expression de CCPÉ (Van Fleet & Griffin, 2006). D'autres études pourraient toutefois se pencher sur les liens entre les normes partagées dans l'ÉD, et la prévalence des CCPÉ identifiés dans la présente recherche.

Pistes de recherches futures

Afin d'aller plus loin dans la transférabilité et l'application pratique de ces résultats, le développement et la validation d'une mesure des CCPÉ en contexte d'ÉD seraient une prochaine étape essentielle. Le développement d'items de mesure sous la forme d'un questionnaire de type Likert pourrait servir à titre de point de départ. Une validation préliminaire de ces items pourrait être envisagée auprès d'experts, laquelle serait suivie d'une validation auprès d'un large échantillon de membre d'ÉD. Le développement et la

validation d'une telle mesure permettraient d'appuyer les patrons de conduites élaborés dans la présente étude en plus de fournir un outil de mesure sous la forme d'un inventaire pouvant être utilisé dans le contexte de diagnostic du fonctionnement et de développement d'ÉD. Disposer d'une mesure validée est également un préalable avant d'envisager des analyses quantitatives sur le sujet.

Toujours concernant la transférabilité, certaines ÉD se distinguent des autres par un contexte qui leur est propre. C'est le cas notamment des entreprises familiales qui peuvent expérimenter nombre de défis et tensions spécifiques (Kets de Vries, 1993; Pieper, Astrachan, & Manners, 2013). La validation de la représentation ou d'une mesure des CCPÉ auprès de ce type d'ÉD serait important compte tenu de la forte prévalence de ces entreprises, notamment en Amérique du Nord (Le Breton-Miller & Miller, 2016; Pieper & al. 2013).

Une deuxième piste de recherche concerne les pratiques de gestion du leader d'ÉD. La totalité des participants de l'étude ont indiqué que la personne qui dirige l'ÉD exerce un rôle important dans la prévalence et l'intervention auprès des CCPÉ par le biais de pratiques de gestion (recadrer les attentes, soutenir les membres, enquêter en cas de doute, congédier au besoin et surtout agir rapidement). Cela converge avec les résultats d'autres études visant à mieux comprendre l'influence de la personne responsable de l'équipe en regard de la prévalence des comportements contre-productifs (Detert, Trevino, Burris, & Andiappan, 2007; Lambert, 2011; Schyns & Schilling, 2013). Devant ces constats, les futures études qui exploreront les liens entre pratiques de gestion et CCPÉ en contexte

d'ÉD gagneraient à inclure des analyses statistiques. Une telle étude permettrait de valider auprès de la réalité des ÉD les effets dissuasifs ou incitatifs de différentes pratiques de gestion sur les CCPÉ.

Une troisième piste de recherche concerne les mécanismes modérateurs de l'effet nuisible des CCPÉ sur le bon fonctionnement de l'équipe dont certains sont déjà connus dans la littérature auprès des équipes de travail. D'abord, une plus grande interdépendance des tâches amplifierait les conséquences négatives de certains comportements dysfonctionnels sur la qualité des relations (Felps, Mitchell & Byington, 2006) et le bien-être psychologique des membres (Aubé, Rousseau, Mama, & Morin, 2009). Ensuite, la présence de compétences individuelles de gestion de soi et de gestion de conflits permettrait de réduire l'ampleur de l'impact de CCPÉ sur un membre (Felps & al. 2006). Inversement, un membre présentant un plus faible niveau de telles compétences individuelles risque de répondre à un CCPÉ par des réactions nuisibles. Partant de ces mécanismes modérateurs, il serait pertinent de tester ces modèles et les hypothèses sous-jacentes auprès de la population d'ÉD à l'aide d'analyses statistiques afin de valider l'efficacité potentielle de ces leviers d'interventions auprès des ÉD.

Une dernière piste de recherche future concerne les mécanismes antécédents des CCPÉ. Au niveau individuel, les mécanismes liés aux motivations et aux processus cognitifs fournissent des pistes d'explications sur le chemin parcouru qui résulte en une commission de CCPÉ (Anderson & Bushman, 2002; Neuman & Keashly, 2010). Une meilleure compréhension de ces mécanismes permettrait d'identifier des pistes de

prévention afin d’agir en amont de l’expression des conduites nuisibles. Comme cette piste de recherche suppose des objectifs de compréhension de mécanismes dynamiques et implicites, un devis qualitatif inspiré des catégories conceptualisantes pourrait être envisagé (Paillé & Muchielli, 2012).

L’enjeu d’accessibilité des ÉD est à prévoir pour toute étude qui aura l’ambition de récolter un large échantillon auprès de cette population. Cependant, ces pistes de recherches permettraient de mieux outiller les hauts dirigeants et les consultants pour agir efficacement dans le diagnostic et le développement des ÉD favorisant du même coup un meilleur fonctionnement de l’ÉD et de l’organisation.

Conclusion

L'objectif de recherche de ce mémoire doctoral a été atteint en élaborant une représentation des comportements contre-productifs en contexte d'équipe (CCPÉ) susceptibles de nuire au fonctionnement des équipes dirigeantes (ÉD). L'approche qualitative inductive et la posture épistémologique d'inspiration pragmatique retenues fournissent à la représentation des CCPÉ une validité supplémentaire puisque la réalité des membres d'ÉD est demeurée en filigrane constant dans l'analyse des données.

Bien que la transférabilité des résultats ne soit pas assurée, dû au petit échantillon et au caractère exploratoire de cette recherche, cette dernière permet tout de même l'avancement des connaissances sur le sujet en fournissant un modèle de représentation des CCPÉ dans le contexte d'ÉD qui était jusqu'à présent inexistant dans la littérature scientifique. L'effet des pratiques de gestion de la personne responsable de l'ÉD et des mécanismes d'équipes modérateurs de l'effet nuisibles et les CCPÉ en contexte d'ÉD gagneraient à être approfondis dans de futures recherches afin de continuer à développer l'état des connaissances sur le sujet.

En somme, ce mémoire doctoral permet de spécifier le volet contre-productif des comportements présents dans les ÉD. Cela vient compléter la représentation de la dimension comportementale amorcée par Hambrick (1994) et permet le développement d'une nouvelle grille d'analyse concernant les dysfonctions des ÉD. En développant une représentation qui est propre aux ÉD, cette étude vient enrichir la littérature qui s'est

développée sur les comportements contre-productifs au niveau groupal (Aubé & Rousseau, 2014; Felps, Mitchell, & Byington, 2006; Priesmuth, Arnaud, & Schminke, 2013). Elle offre également différentes pistes d'intervention allant du diagnostic aux interventions d'équipe (consolidation d'équipe, coaching de groupe) et individuelles (coaching des membres, développement des pratiques de gestion).

Références

- Ancona, D. G., & Nadler, D. A. (1989). *Teamwork at the top: Creating high performing executive teams*. [Unpublished]. Massachusetts Institute of Technology (MIT), Sloan School of Management.
- Anderson, C. A., & Bushman, B. J. (2002). Human aggression. *Annual Review of Psychology*, 53, 27-51.
- Aubé, C., & Rousseau, V. (2009). Des équipes de travail efficaces : ce qu'il faut faire et ne pas faire. *Gestion*, 34, 60-67. <https://doi.org/10.3917/riges.342.0060>
- Aubé, C., & Rousseau, V. (2014). Counterproductive behaviors: Group phenomena with team-level consequences. *Team Performance Management: An International Journal*, 20, 202-220. <https://doi.org/10.1108/TPM-05-2013-0014>
- Aubé, C., Rousseau, V., Mama, C., & Morin, E. M. (2009). Counterproductive behaviors and psychological well-being: The moderating effect of task interdependence. *Journal of Business and Psychology*, 24, 351-361. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9113-5>
- Barrick, M. R., Bradley, B. H., Kristof-Brown, A. L., & Colbert, A. E. (2007). The moderating role of top management team interdependence: Implications for real teams and working groups. *Academy of Management Journal*, 50, 544-557. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525781>
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92, 707-721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Bion, W. R. (1965). *Recherches sur les petits groupes*. Paris, France : Presses Universitaires de France.
- Blais, M., & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches Qualitatives*, 26, 1-18.
- Bowen, G. A. (2008). Naturalistic inquiry and the saturation concept: A research note. *Qualitative Research*, 8, 137-152. <https://doi.org/10.1177/146879410708530>

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Carmeli, A. (2008). Top management team behavioral integration and the performance of service organizations. *Group & Organization Management*, 33, 712–735. <https://doi.org/10.1177/1059601108325696>
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2006). Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline. *The Leadership Quarterly*, 17, 441-453. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.06.001>
- Carmeli, A., Schaubroeck, J., & Tishler, A. (2011). How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance. *The Leadership Quarterly*, 22, 399-411. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.013>
- Chaloult, L., Ngo, T.-L., Goulet, J., & Cousineau, P. (2008). *La thérapie cognitivo-comportementale théorie et pratique*. Montréal, QC: Gaëtan Morin éditeur.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23, 239–290. <https://doi.org/10.1177/014920639702300303>
- Courcy, F., Aubé, C., Daigneault, G., & Larouche, L. (2018). Comportements antisociaux au travail : état de la recherche et avenues de prévention. Dans J. Douesnard (Éd), *Enjeux humains et psychosociaux du travail* (p. 247). Québec, QC: Presses de l'Université du Québec.
- Deloitte. (2018). *The rise of the social enterprise*. Repéré à https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf
- Desrosiers-Leduc, M.-C. (2018). *Les comportements contre-productifs et la performance adaptative des équipes de travail*. (Mémoire de maîtrise inédit). HEC Montréal, Montréal, QC.
- Detert, J. R., Treviño, L. K., Burris, E. R., & Andiappan, M. (2007). Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 92, 993-1005. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.993>

- Edmondson, A. C., Roberto, M. A., & Watkins, M. D. (2003). A dynamic model of top management team effectiveness: Managing unstructured task streams. *The Leadership Quarterly*, 14, 297-325. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00021-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00021-3)
- Edwards, M., S., & Greenberg, J. (2010). Issues and challenges in studying insidious workplace behavior. Dans J. Greenberg (Éd), *Insidious Workplace Behavior* (pp. 309-354). New York, NY: Routledge.
- Farrell, D., & Petersen, J. C. (1982). Patterns of political behavior in organizations. *The Academy of Management Review*, 7, 403. <https://doi.org/10.2307/257332>
- Felps, W., Mitchell, T. R., & Byington, E. (2006). How, when, and why bad apples spoil the barrel: Negative group members and dysfunctional groups. *Research in Organizational Behavior*, 27, 175-222. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(06\)27005-9](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(06)27005-9)
- Hambrick, D. C. (1994). Top management groups: A conceptual integration and reconsideration of the « team » label. *Research in Organizational Behavior*, 16, 171-213.
- Hambrick, D. C. (1995). Fragmentation and the other problems CEOs have with their top management teams. *California Management Review*, 37, 110–127. <https://doi.org/10.2307/41165801>
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of management review*, 32, 334-343. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254>
- Hambrick, D. C., & D'Aveni, R. A. (1992). Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies. *Management Science*, 38, 1445–1466. <https://doi.org/10.1287/mnsc.38.10.1445>
- Hambrick, D. C., Humphrey, S. E., & Gupta, A. (2015). Structural interdependence within top management teams: A key moderator of upper echelons predictions. *Strategic Management Journal*, 36, 449-461. <https://doi.org/10.1002/smj.2230>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9, 193–206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Janis, I. L. (1972). *Victims of Groupthink*. Boston, MA: Houghton Mifflin.

- Kets de Vries, M. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21, 59-71. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90071-8](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90071-8).
- Kilduff, G. J., Elfenbein, H. A., & Staw, B. M. (2010). The psychology of rivalry: A relationally dependent analysis of competition. *Academy of Management Journal*, 53, 943-969. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.54533171>
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2013). Work Groups and Teams in Organizations: Review Update. Dans N. Schmitt & S. Highhouse (Éds), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (2e éd., Vol. 12, p. 412-469). Hoboken, NJ: Wiley.
- Krumpal, I. (2013). Determinants of social desirability bias in sensitive surveys: A literature review. *Quality & Quantity*, 47, 2025-2047. <https://doi.org/10.1007/s11135-011-9640-9>
- Lambert, S. (2011). *Les pratiques de supervision et les comportements contre-productifs dans un contexte de travail en équipe*. Mémoire de maîtrise, HEC Montréal. Repéré à <http://biblos.hec.ca/biblio/memoires/2011NO52.PDF>
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2016). Entreprises familiales: comment bien préparer la relève. *Gestion*, 41, 65-69. <https://doi.org/10.3917/riges.411.0065>
- Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E., & Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61, 273-307. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00114.x>
- Li, J., & Hambrick, D. C. (2005). Factional groups: A new vantage on demographic faultlines, conflict, and disintegration in work teams. *Academy of Management Journal*, 48, 794-813. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803923>
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. I. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376. <https://doi.org/10.2307/259182>
- McLeod, P. L., & Kettner-Polley, R. B. (2004). Contributions of psychodynamic theories to understanding small groups. *Small Group Research*, 35, 333-361. <https://doi.org/10.1177/1046496404264973>

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3^e éd.). SAGE Publications, Inc.
- Neatby, J., & Rioux, P. (2009). Comment faire progresser des équipes de direction? *Gestion*, 34, 84-92. [10.3917/riges.342.0084](https://doi.org/10.3917/riges.342.0084)
- Neuman, J. H., & Keashly, L. (2010). Means, motives, opportunity, and aggressive workplace behavior. Dans J. Greenberg (Éd), *Insidious Workplace Behavior* (p. 31-76). New York, NY: Routledge.
- Paillé, P., & Muchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris, France: Armand Colin.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4e éd.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Paul, J., Strbiak, C. A., & Landrum, N. E. (2002). Psychoanalytic diagnosis of top management team dysfunction. *Journal of Managerial Psychology*, 17, 381-393. <https://doi.org/10.1108/02683940210432628>
- Pettigrew, A. M. (1992). On studying managerial elites. *Strategic Management Journal*, 13, 163-182. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130911>
- Pieper, T. M., Astrachan, J. H., & Manners, G. E. (2013). Conflict in family business: Common metaphors and suggestions for intervention. *Family Relations*, 62, 490-500. <https://doi.org/10.1111/fare.12011>
- Priesemuth, M., Arnaud, A., & Schminke, M. (2013). Bad behavior in groups: The impact of overall justice climate and functional dependence on counterproductive work behavior in work units. *Group & Organization Management*, 38, 230-257. <https://doi.org/10.1177/1059601113479399>
- Reina, C. S., Zhang, Z., & Peterson, S. J. (2014). CEO grandiose narcissism and firm performance: The role of organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 25, 958-971. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.06.004>
- Roberto, M. A. (2003). The stable core and dynamic periphery in top management teams. *Management Decision*, 41, 120-131. <https://doi.org/10.1108/00251740310457560>
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572. [10.2307/256693](https://doi.org/10.2307/256693)

- Robinson, S., L., & O'Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41, 658-672. <https://doi.org/10.5465/256963>
- Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006). Le fonctionnement interne des équipes de travail : conception et mesure. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 38, 120-135. <https://doi.org/10.1037/cjbs2006002>
- Saldaña, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers* (3^e éd.). Los Angeles, CA: SAGE.
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: Exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52, 1893-1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24, 138-158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Silvente, G. A., Ciupak, C., & Carneiro-da-Cunha, J. A. (2018). Top management teams: A bibliometric research from 2005 to 2015. *International Studies of Management and Decision Making*, 17, 95-124. [10.1177/1094428114562629](https://doi.org/10.1177/1094428114562629)
- Simsek, Z., Veiga, J. F., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2005). Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration. *Academy of Management Journal*, 48, 69–84. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993139>
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. Dans S. Fox & P. E. Spector, *Counterproductive work behavior : Investigations of actors and targets* (p. 151-174). Washington, DC: American Psychological Association.
- Spector, P. E., & Rodopman, O. B. (2010). Methodological issues in studying insidious workplace behavior. Dans J. Greenberg (Éd), *Insidious Workplace Behavior* (pp. 273-306). New York, NY: Routledge.
- St-Arnaud, Y. (2008). *Les petits groupes : participation et animation* (3e éd.). Montréal, QC: Gaëtan Morin éditeur.
- Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T., & Richards, H. (2000). Work groups: From the Hawthorne studies to work teams of the 1990s and beyond. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4, 44-67. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.4.1.44>

- Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, 27, 237-246. <https://doi.org/10.1177/1098214005283748>
- Vaismoradi, M., Turunen, H., & Bondas, T. (2013). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study: Qualitative descriptive study. *Nursing & Health Sciences*, 15, 398-405. <https://doi.org/10.1111/nhs.12048>
- Van Fleet, D. D., & Griffin, R. W. (2006). Dysfunctional organization culture: The role of leadership in motivating dysfunctional work behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 698-708. <https://doi.org/10.1108/02683940610713244>
- West, M. A. (2012). *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research* (3e éd.). Oxford, UK: BPS Blackwell.

Appendice A

Invitation à participer à l'étude

Projet de recherche : **Le fonctionnement interne et l'efficacité des équipes dirigeantes** | **Invitation à participer**

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche portant sur le fonctionnement interne des équipes dirigeantes et plus particulièrement sur les dynamiques de groupe susceptible de nuire à leur efficacité.

Personnes responsables du projet

Guillaume Daigneault, candidat au doctorat en psychologie organisationnelle à l'Université de Sherbrooke, est responsable de ce projet de recherche dans le cadre du doctorat.

François Courcy, psychologue et professeure au département de psychologie de l'Université de Sherbrooke, et

Caroline Aubé, professeure titulaire au Département de management de HEC Montréal, sont codirecteurs de ce projet.

Raison et nature de la participation

Pour participer à cette recherche, vous devez

- 1) Avoir occupé un poste en tant que membre d'une équipe dirigeante d'une organisation durant un minimum de 6 mois, peu importe votre rôle spécifique dans l'équipe,
- 2) Être retraité de ce poste.

Votre participation prendra la forme d'une entrevue d'environ 1 heure. Cette entrevue aura lieu à l'endroit qui vous convient, selon vos disponibilités. Vous aurez à répondre à des questions concernant le fonctionnement de l'équipe de direction dont vous avez fait partie. Les renseignements recueillis demeureront confidentiels. Cette entrevue fera l'objet d'un enregistrement audio.

Avantages pouvant découler de la participation

Votre participation permettra l'avancement de la recherche sur le fonctionnement interne des équipes dirigeantes. Afin de souligner votre implication, un résumé des résultats généraux de la recherche pourra vous être acheminé.

Inconvénients et risques pouvant découler de la participation

Votre participation à la recherche requiert de donner de votre temps pour l'entrevue.

Pour valider votre intérêt à participer à ce projet de recherche, contactez la personne responsable du projet aux coordonnées suivantes :

Courriel :

Appendice B

Canevas de validation téléphonique

Projet de recherche : Le fonctionnement interne et l'efficacité des équipes dirigeantes

Validation
téléphonique

Bonjour M. ou Mme...

Je suis Guillaume Daigneault, candidat au doctorat en psychologie organisationnelle à l'Université de Sherbrooke et responsable du projet de recherche sur le fonctionnement interne et l'efficacité des équipes dirigeantes.

Vous avez récemment affirmé votre intérêt à participer à ce projet de recherche.

Valider la volonté de la personne à participer à la recherche

Je souhaiterais valider avec vous les critères d'inclusions et votre compréhension de la démarche et des modalités de recherches.

Pour participer à cette recherche, vous devez

- 1) Avoir occupé un poste en tant que membre d'une équipe dirigeante d'une organisation durant un minimum de 6 mois, peu importe leur rôle spécifique dans l'équipe,
- 2) Être retraité de ce poste.

Valider si la situation de la personne correspond aux critères d'inclusion

Votre participation prendra la forme d'une entrevue d'environ 1 heure. Cette entrevue aura lieu à l'endroit qui vous convient, selon vos disponibilités. Vous aurez à répondre à des questions concernant le fonctionnement de l'équipe de direction dont vous avez fait partie. Cette entrevue sera confidentielle et fera l'objet d'un enregistrement audio.

Votre participation est volontaire et vous restez libre, à tout moment, de mettre fin à votre participation. Les informations concernant votre participation à ce projet de recherche et les modalités de confidentialités sont contenues dans un formulaire de consentement que nous aborderons sur place avant l'entrevue.

Avant de déterminer le moment et le lieu de l'entrevue individuelle, vous reste-t-il des questions sur la recherche, son déroulement, etc. ?

Déterminer le moment et le lieu de l'entrevue individuelle

Remercier de l'intérêt et la participation.

Appendice C

Formulaire de consentement

FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche. Le présent document vous renseigne sur les modalités de ce projet de recherche. S'il y a des mots ou des paragraphes que vous ne comprenez pas, n'hésitez pas à poser des questions. Pour participer à ce projet de recherche, vous devrez signer ce document à l'endroit prévu à cet effet et nous vous en remettrons une copie signée et datée. Prenez tout le temps nécessaire pour prendre votre décision.

Titre du projet

Le fonctionnement interne et l'efficacité des équipes dirigeantes.

Personnes responsables du projet de recherche

Guillaume Daigneault, candidat au doctorat professionnel (D.Ps.) en psychologie organisationnelle à l'Université de Sherbrooke est responsable de ce projet de recherche réalisé dans le cadre du doctorat.

Courriel :

François Courcy, psychologue et professeure au département de psychologie de l'Université de Sherbrooke est directeur de ce projet de recherche.

Caroline Aubé, professeure titulaire au Département de management de HEC Montréal est directrice de ce projet de recherche

Financement du projet de recherche

Ce projet ne reçoit aucun financement.

Objectifs du projet de recherche

La présente étude a pour objectif de dégager une représentation des dynamiques de groupe susceptible de nuire à l'efficacité des équipes dirigeantes.

Plus spécifiquement, des entrevues auprès de membres retraités d'équipe dirigeante seront réalisées pour identifier les comportements présents dans l'équipe qui sont susceptibles de nuire au fonctionnement de cette équipe.

**Projet de recherche :
Le fonctionnement interne et l'efficacité des équipes
dirigeantes**

**Formulaire
d'information et
de consentement**

Raison et nature de la participation

Pour participer à cette recherche, vous devez 1) avoir occupé un poste en tant que membre d'une équipe dirigeante d'une organisation, durant un minimum de 6 mois, peu importe votre rôle spécifique dans l'équipe, 2) être retraité de ce poste.

Votre participation prendra la forme d'une entrevue d'environ 1 heure. Cette entrevue aura lieu à l'endroit qui vous convient, selon vos disponibilités. Vous aurez à répondre à des questions concernant le fonctionnement interne de l'équipe dirigeante dont vous avez fait partie. Plus spécifiquement, les questions porteront sur les dynamiques de groupe susceptible de nuire à l'efficacité de l'équipe. Cette entrevue fera l'objet d'un enregistrement audio.

Avantages pouvant découler de la participation

Vous ne retirerez aucun avantage direct à participer à ce projet de recherche. Cependant, votre participation contribuera à l'avancement des connaissances scientifiques concernant le fonctionnement et l'efficacité des équipes dirigeantes.

Inconvénients et risques pouvant découler de la participation

Votre participation à la recherche requiert de donner de votre temps pour l'entrevue. Advenant la possibilité que votre participation à ce projet fasse émerger des préoccupations particulières, la personne responsable du projet s'assurera d'explorer avec vous les mesures appropriées pour y répondre.

Participation volontaire et possibilité de retrait

Votre participation à ce projet de recherche est volontaire. Vous êtes donc libre de refuser d'y participer. Vous pouvez également vous retirer de ce projet à n'importe quel moment, sans avoir à donner de raison. Advenant que vous vous retiriez de l'étude, les données recueillies vous concernant seront détruites.

Si vous avez des questions ou éprouvez des problèmes liés au projet de recherche, ou si vous souhaitez vous en retirer, vous pouvez communiquer avec le chercheur responsable ou avec une personne de l'équipe de recherche

Compensation financière

Vous ne recevrez pas de compensation financière pour votre participation à ce projet de recherche.



**Projet de recherche :
Le fonctionnement interne et l'efficacité des équipes
dirigeantes**

**Formulaire
d'information et
de consentement**

Confidentialité et publications

Durant votre participation à ce projet de recherche, le chercheur responsable recueillera les renseignements nécessaires pour répondre aux objectifs scientifiques de ce projet de recherche.

Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront strictement confidentiels. Vous ne serez identifié que par un numéro de code. La clé du code reliant votre nom à votre dossier de recherche sera conservée par le chercheur responsable de ce projet de recherche.

Seule l'équipe de recherche impliquée dans ce projet aura accès aux données et celles-ci seront traitées de manière confidentielle. Les données recueillies seront conservées, sous clé, pendant au moins 7 ans par le chercheur responsable aux fins exclusives du présent projet de recherche puis détruites¹.

Les données de recherche pourront être publiées ou faire l'objet de discussions scientifiques, mais il ne sera pas possible de vous identifier.

Vous avez le droit de consulter votre dossier de recherche pour vérifier les renseignements recueillis et les faire rectifier au besoin.

Résultats de la recherche

Si vous souhaitez obtenir un résumé des résultats généraux de la recherche, veuillez indiquer une adresse où nous pourrions vous le faire parvenir :

Adresse

électronique :

Approbation par le comité d'éthique de la recherche

Les Comités d'éthique de la recherche — Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke (# certificat 2019-1948) et HEC Montréal (# Projet : 2020-3767) ont approuvé ce projet de recherche. Pour toute question concernant vos droits en tant que participant à ce projet de recherche ou si vous avez des commentaires à formuler, vous pouvez communiquer avec ce comité au numéro de téléphone ou à l'adresse courriel

¹ Sept ans après la fin du projet de recherche [Phase active : Conservation 2 ans après la fin du projet de recherche; phase semi-active : Conservation 5 ans (ou aussi longtemps que prévu par les exigences contractuelles des organismes subventionnaires et partenaires) des documents pouvant être utilisés pour valider la méthodologie, authentifier la démarche, démontrer le respect du protocole de recherche et pouvant être utilisés dans un le cadre d'un projet de recherche subséquent; Phase inactive : Élimination. La valeur de recherche est assurée par la conservation du rapport final du projet de recherche.]

**Projet de recherche :
Le fonctionnement interne et l'efficacité des équipes
dirigeantes**

**Formulaire
d'information et
de consentement**

Signature de la personne participante

J'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement. On m'a expliqué le projet de recherche et le présent formulaire d'information et de consentement. On a répondu à mes questions et on m'a laissé le temps voulu pour prendre une décision. Après réflexion, je consens à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées.

J'autorise le chercheur responsable de la présente recherche et l'équipe de recherche à communiquer avec moi afin de me demander si je suis intéressé(e) à participer à d'autres recherches.

J'accepte ☐

Je refuse ☐

Nom de la personne participante

Signature

Date

Engagement du chercheur ou de la chercheuse responsable du projet de recherche

Je certifie qu'on a expliqué à la personne participante le présent formulaire d'information et de consentement, que l'on a répondu aux questions qu'elle avait.

Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée et datée à la personne participante.

Nom du chercheur ou de la chercheuse responsable

Signature

Date



Appendice D

Canevas d'entrevue individuelle

INTRODUCTION

Bonjour, mon nom est Guillaume Daigneault; je suis étudiant au doctorat en psychologie organisationnelle à l'Université de Sherbrooke. Comme mentionné dans notre échange téléphonique, nous nous rencontrons aujourd'hui dans le cadre de mon mémoire doctoral portant sur le fonctionnement interne des équipes dirigeantes, plus particulièrement sur les dynamiques de groupe susceptible de nuire à leur efficacité. L'entretien durera environ 1 h et aura pour but d'identifier les comportements présents dans une équipe dirigeante qui sont susceptibles de nuire au fonctionnement de cette équipe. Nous aborderons les comportements que vous avez pu observer dans votre expérience de membre de ce type d'équipe.

Avant de commencer, je prendrai un moment pour vous présenter le formulaire de consentement et ainsi valider votre volonté à participer à l'étude.

Présenter le formulaire de consentement et recueillir la signature

Avant de commencer l'entretien, avez-vous des questions sur le sujet de l'entretien, l'objectif poursuivi ou le déroulement de l'entretien ?

Projet de recherche
Le fonctionnement interne et l'efficacité des équipes
dirigeantes

Formulaire
d'information et
de consentement



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

| Voir au futur

QUESTIONS SOCIODÉMOGRAPHIQUES

Les premières questions sont sociodémographiques afin d'avoir un portrait de l'échantillon que nous aurons interviewé à la fin de l'étude.

1. Pendant combien d'années avez-vous été membre d'une équipe dirigeante ?

2. Quel poste avez-vous principalement occupé dans votre expérience comme membre d'équipe dirigeante ?

3. Quel est le secteur d'activité de l'organisation pour laquelle vous avez agi à titre de membre d'équipe dirigeante ?

4. Quel était environ le nombre d'employés de cette organisation ?

5. Quel était en moyenne environ le nombre de membres de l'équipe dirigeante ?



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

| Voir au futur

QUESTIONS LIÉES À L'IDENTIFICATION DES COMPORTEMENTS CONTRE-PRODUCTIFS

Afin de bien se situer sur le sujet abordé, je vous propose une définition des comportements que l'on souhaite identifier à laquelle nous nous référerons dans ce projet :

Tout comportement émis par un membre d'une équipe dirigeante susceptible de nuire au bon fonctionnement de l'équipe.

6. Dans votre expérience comme membre d'équipe dirigeante, quels comportements susceptibles de nuire au bon fonctionnement de l'équipe avez-vous pu observer ?

Relance a. Comment cela s'est-il traduit en comportement observable ?

Relance b. Les équipes dirigeantes sont appelées à mener certaines activités (Suivi de la performance organisationnelle, mise à jour de projets, évaluation de requêtes, discussion sur des enjeux RH, planification stratégique, évaluation de politiques organisationnelles, discussion sur la structure de l'organisation, etc.²). Concernant les activités que votre équipe devait mener, avez-vous observé des comportements qui portaient entrave à la réalisation de ces activités ? Si oui, lesquels ?

7. Vous m'avez partagé différents comportements susceptibles de nuire au bon fonctionnement d'une équipe dirigeante (résumé synthèse des comportements abordés). Quelles ont été les conséquences de chacun de ces comportements sur l'efficacité de l'équipe ?

² Tiré de Roberto, 2003

Appendice E

Approbation finale du projet de recherche : Comité d'éthique de la recherche - Faculté
des Lettres et Sciences Humaines de l'Université de Sherbrooke

Sherbrooke, le 3 octobre 2019

M. Guillaume Daigneault
FLSH Psychologie (études)
Université de Sherbrooke

N/Réf.2019-1948/Daigneault

Objet : Approbation finale de votre projet de recherche

Monsieur,

Le Comité d'éthique de la recherche – Lettres et Sciences Humaines a reçu les clarifications ou les modifications demandées concernant votre projet de recherche intitulé « **Élaboration d'une représentation des comportements contreproductifs dans les équipes dirigeantes** ».

Les documents suivants ont été analysés :

- Formulaire de réponse aux conditions (F20-4674)
- Outil de collecte des données (Canevas d'entrevue.docx) [date : 01 octobre 2019, version : 1]
- Recrutement (Invitation à participer à l'étude_GD_MaJV2.docx) [date : 01 octobre 2019, version : 2]
- Formulaire d'information et de consentement (Formulaire de consentement_GD_MaJV2.docx) [date : 01 octobre 2019, version : 2]

Le comité a le plaisir de vous informer que votre projet de recherche a été **approuvé**.

Cette approbation étant **valide jusqu'au 3 octobre 2020**, il est de votre responsabilité de remplir le formulaire de suivi (formulaire F5-LSH) que nous vous ferons parvenir annuellement. Il est également de votre responsabilité d'aviser le comité de toute modification au projet de recherche (formulaire F4-LSH) ou de la fin de votre projet (formulaire F6-LSH). Ces deux derniers formulaires sont disponibles dans Nagano.

Le comité vous remercie d'avoir soumis votre demande d'approbation à son attention et vous souhaite, Monsieur le plus grand succès dans la réalisation de cette recherche.

Mme Aurélie Desfleurs
Substitut à la présidence du comité d'éthique de la recherche
Lettres et sciences humaines

c. c. Vice-décanat à la recherche

Directeur ou directrice de recherche (le cas échéant)

Service d'appui à la recherche, à l'innovation et à la création (le cas échéant)

Approbation du projet par le comité d'éthique de la recherche suite à l'approbation conditionnelle
CER Lettres et sciences humaines - Université de Sherbrooke

Appendice F

Reconnaissance de l'approbation éthique du projet de recherche :
Comité d'éthique de la recherche – HEC Montréal

Le 22 octobre 2019

À l'attention de :
Caroline Aubé
HEC Montréal

Objet : Reconnaissance de l'approbation éthique de votre projet de recherche

Projet : 2020-3767

Titre du projet de recherche : Élaboration d'une représentation des comportements contreproductifs dans les équipes dirigeantes

Votre projet de recherche a fait l'objet d'une reconnaissance de l'approbation éthique de votre projet de recherche émise par le CER de l'Université de Sherbrooke en vertu de l'Entente pour la reconnaissance des certificats d'éthique des projets de recherche à risque minimal entre les universités québécoises.

Prenez note que cette reconnaissance est **valide jusqu'au 01 octobre 2020**.

Vous devrez obtenir le renouvellement de votre reconnaissance à l'aide du formulaire F7 - Renouvellement annuel. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de la certification. Si votre projet est terminé vous devrez remplir le formulaire F9 - Fin de projet.

Notez qu'en vertu de la Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains de HEC Montréal, il est de la responsabilité des chercheurs d'assurer que leurs projets de recherche conservent une approbation éthique pour toute la durée des travaux de recherche et d'informer le CER de la fin de ceux-ci. De plus, toutes modifications significatives du projet doivent être transmises au CER avant leurs applications.

Vous pouvez procéder à la collecte de données pour laquelle ce certificat a été délivré.

Nous vous souhaitons bon succès dans la réalisation de votre recherche.

Le CER de HEC Montréal